



ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Л.К. Аверченко

УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕНИЕМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ





НОВОСИБИРСК

УП
ОБ

Т
для

СП

Пр 22

48029

Библиотека №
Чит. зал

48029

00
08

06

08



серия «ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

88.5

A 19

НОВОСИБИРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Л.К. АВЕРЧЕНКО

УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕНИЕМ

*Теория и практикумы
для социального работника*

Учебное пособие

СПИСАНО

Пр 22

78029

Москва—Новосибирск
1999

Библиотека № 27

Чит. зал

ББК 65.272я73

УДК 361/362(075.8)

А 19

Рецензенты:

кандидат философских наук, доцент НГАЭиУ,
зав. кафедрой психологии САПС *В.М. Николаенко*,
директор учебного центра "Сфера" *М.А. Гольдберг*.

Аверченко Л.К.

А 19 Управление общением: Теория и практикумы для
социального работника: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М,
Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. — 216 с.

ISBN 5-86225-695-4

Общение — многогранный процесс, и прежде всего это взаимодействие между людьми. Успешное управление общением позволяет добиваться лучших результатов и в социальной работе. В пособии раскрывается природа общения, приведены его правила и микротехники, тесты и упражнения для тренингов.

Пособие предназначено для студентов по специальности "Менеджмент в социальной сфере", социальных работников, практических психологов, всех, кто интересуется практической психологией.

ISBN 5-86225-695-4

ББК 65.272я73

© Л.К. Аверченко, 1999

© НГАЭиУ, 1999

Редактор *Ю.П. Бубенков*

Оператор электронной верстки *Л.Ю. Бубенкова*

ЛР № 070824 от 21.01.93.

Подписано в печать 15.09.99. Бумага офсетная.

Формат 60 x 88/16. Офсетная печать. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 13,23.

Тираж 5000 экз. Заказ № 687

Издательский Дом «ИНФРА-М»

127214, Москва, Дмитровское ш., 107.

Тел.: (095) 485-70-63, 485-74-00.

Факс: (095) 485-53-18. Робофакс: 485-54-44.

E-mail: books@infra-m.ru

WWW.infra-m.ru

Отпечатано в ООО

типографии «ПОЛИМАГ»

127247, Москва, Дмитровское шоссе, 107

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
-----------------------	---

Глава 1

ПРИРОДА ОБЩЕНИЯ	5
------------------------------	---

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕНИЯ. КОММУНИКАТИВНАЯ ПРОФЕССИОГРАММА	—
1.2. СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ	8
1.3. МЕХАНИЗМЫ И ПРИНЦИПЫ ОБЩЕНИЯ	10
1.4. ПРАКТИКУМ “КТО Я?”	12

Глава 2

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ	16
--	----

2.1. СТРАТЕГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ	—
2.2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ	19
2.3. ФЕНОМЕНЫ КОНТАКТОВ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ	34
2.4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	38

Глава 3

САМОМЕНЕДЖМЕНТ	43
-----------------------------	----

3.1. САМОПОЗНАНИЕ	—
3.2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СВОЕГО БУДУЩЕГО	46
3.3. КАК ВЫ ГОВОРИТЕ?	49
3.4. АВТОПОРТРЕТ	55
3.5. ОБЩЕНИЕ С СОБОЙ КАК СПОСОБ ВЫХОДА ИЗ “КРИТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ”	63
3.6. ВРЕМЯ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ	65
3.7. СТИМУЛЯЦИЯ МОТИВАЦИЙ	70

3.8. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ “ПРОФИЛАКТИКА СТРЕССА”	81
--	----

Глава 4

ИМИДЖ КАК СРЕДСТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	108
--	-----

4.1. ПРИРОДА ИМИДЖА	—
4.2. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ИМИДЖА	115
4.3. ПРАКТИКУМ “ САМООЦЕНКА”	122

Глава 5

МИКРОТЕХНИКИ ОБЩЕНИЯ	130
-----------------------------------	-----

5.1. МИКРОТЕХНИКА “ВНИМАТЕЛЬНОЕ ВЫСЛУШИВАНИЕ”	—
5.2. ОБЩЕНИЕ С ПОСЕТИТЕЛЕМ	133
5.3. МИКРОТЕХНИКА МАНИПУЛИРОВА- НИЯ	142
5.4. МИКРОТЕХНИКА “ЯЗЫК ЖЕСТОВ”	157
5.5. МИКРОТЕХНИКА СТРОУКСОВ	166
5.6. МИКРОТЕХНИКА МОДЕЛИРОВАНИЯ МЫСЛИ	172
5.8. КОММУНИКАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ	173

Глава 6

АУТОДИАГНОСТИКА	182
------------------------------	-----

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	203
-------------------------	-----

ПРИМЕЧАНИЯ	205
-------------------------	-----

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	207
--------------------------------	-----

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ	210
---	-----

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	212
-------------------------------	-----

ВВЕДЕНИЕ

Много есть чудес на свете,
человек их всех чудесней.

Софокл

Что представляет собой человек в процессе общения? Могут ли люди жить и находиться вместе? Действительно ли они только то и делают, что колют друг друга, подобно обнимающимся дикообразам, как считал Артур Шопенгауэр, и истребляют сами себя, обмениваясь в общении выдыхаемым азотом, как это серьезно и озабоченно утверждал П.Я. Чаадаев? Или, как считал Д. Лихачев, общаясь, люди создают друг друга? Кто же он, человек? Демон или ангел, триумф и венец или закат и трагедия природы?

Вопросы эти звучат не одно столетие, ответить на них пытаются целые полчища энтузиастов, а дело если и движется, то по кругу. Не зря психологи утверждают, что процесс общения наиболее сложный из всех, и человеку часто довольно трудно определить себя со своим поведением в различных ситуациях.

Трудно это и для социального работника. Ему сегодня приходится общаться с перенапряженными и стрессированными людьми, у которых масса неразрешенных личных проблем.

Общение можно рассматривать в разных аспектах. Первый и важнейший аспект — *человек в мире коммуникаций*, в процессе обмена информацией. Вопросы, связанные с этим, касаются теории и практики коммуникации, социальных институтов коммуникации, особенностей коммуникации в социальной деятельности.

Другой аспект общения — его *структура, виды, типы*. И здесь необходимо различать переговоры и беседу, полемику и спор, конфликт и разные виды обсуждений. Все они имеют свою «драматургию» и свои сюжеты.

В общении обычно преследуются определенные цели, поэтому надо различать стратегию и тактику достижения целей. Это выводит нас на *стиль* делового общения, его *принципы* и *правила*.

Общение социального работника — это часто и разрешение конфликта, поэтому ему необходимо понимать природу конфликтов и знать способы их разрешения.

Деловое общение — это и обмен эмоциями, и взаимодействие, психологический контакт. Поэтому его необходимо рассматривать с точки зрения социокоммуникативной совместимости и с учетом достижений практической психологии.

Сложность феномена общения, его многофакторность и многообразие подходов к нему порождает множество теоретических представлений о нем. Поэтому своей главной задачей автор данной работы счел не обозрение всех теоретических исследований феномена общения, а прежде всего оказание практической помощи социальным работникам, т. е. передачу им того практического опыта делового общения, который накопило цивилизованное общество.

Глава 1

ПРИРОДА ОБЩЕНИЯ

Общение смертных бессмертно...

Б. Пастернак

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕНИЯ. КОММУНИКАТИВНАЯ ПРОФЕССИОГРАММА

Всем хорошо известны слова А. де Сент-Экзюпери о “роскоши человеческого общения”, но для социального работника оно не столько роскошь, сколько необходимость, столь же требовательная, как необходимость трудиться, познавать и осмыслять мир, т.е. необходимость, ставшая потребностью. “Потребность в общении, — подчеркивал видный отечественный психолог Б.Ф. Ломов, — относится к числу основных (базовых) потребностей человека. Она диктует поведение людей с не меньшей властью, чем, например, так называемые витальные потребности. Это и естественно, так как общение является необходимым условием нормального развития человека как члена общества, как личности...”¹.

Общение — сложный, многогранный процесс. Этот процесс, как отметил Б. Д. Парыгин, может выступать в одно и то же время и как процесс взаимодействия людей, и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс их взаимного влияния друг на друга, и как процесс их взаимного переживания и взаимного понимания друг друга². Данное определение подчеркивает системность общения, его многофункциональность и деятельностьную природу.

Согласно М.И.Лисиной, общение — это взаимодействие двух или более людей, направленное на согласование и объединение их усилий с целью налаживания отношений и достижения общего результата³.

Подлинное общение — это взаимодействие по меньшей мере двух личностей, такое “субъект-субъектное их взаимодействие”, в котором непреложна ценность другого человека и того высокого к нему отношения, о каком в свое время очень определенно сказал С.Л. Рубинштейн, призывая “любить человека не за тот или иной поступок..., а за него самого, за его подлинную сущность, а не за его заслуги”⁴.

Во множестве определений общения Е.В. Руденский⁵ выделяет

- * общение как вид самостоятельной человеческой деятельности;

- * общение как атрибут других видов человеческой деятельности;

- * общение как взаимодействие субъектов.

Подчеркивая практическую направленность данного исследования, отметим, что общение, с одной стороны, мощный потребитель энергии социального работника, а с другой — бесценный стимулятор его жизнедеятельности и духовных устремлений. Вот почему нормальное общение — важнейший фактор не только становления и самосовершенствования социального работника, но его духовного и физического здоровья. Кроме того, общение — универсальный способ познания и других людей, и своего внутреннего мира. Благодаря общению, подвергаясь воздействию среды (социализация), становясь объектом разумной заботы о себе (воспитание) и поднимаясь до осознания своей самооценности (самовоспитание), социальный работник обретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

В процессе общения формируются более или менее устойчивая система целей. Анализируя мотивацию профессиональных государственных служащих в рамках формальной структуры управленческой организации, французский социолог Б. Гурней выделил четыре типа личных целей⁶:

- 1) стремление к личной безопасности (бюрократическая система обеспечивает “весьма благоприятное сочетание независимости и безопасности... в процессе социальной деятельности”);

2) стремление к повышению жизненного уровня (удовлетворение работников своей заработной платой зависит не только от абсолютной величины вознаграждения, но и от соотносительной величины зарплаты их коллег, других сотрудников организации);

3) стремление к власти (т.е. стремление расширить круг своих полномочий, достичь автономии, продвигаться вверх по служебной лестницы, избавиться от бремени иерархического контроля и т. п.);

4) стремление повысить свой престиж (что нередко сочетается со стремлением укрепить престиж занимаемой должности и престиж самой организации).

Можно считать также, что общение выполняет многообразные функции, главные из которых:

- * организация совместной деятельности;
- * формирование и развитие межличностных отношений;
- * познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить, не владея *коммуникативной техникой*, степень владения которой составляет едва ли не главный критерий профессиональной пригодности социального работника. Его профессиональный портрет с учетом владения этой техникой называют *коммуникативной профессиограммой*. Иными словами, социальный работник, как профессионал, должен уметь

- * формулировать цели и задачи общения ;
- * организовать общение и управлять им;
- * разбирать жалобы и заявления;
- * ставить вопросы и конкретно отвечать на них;
- * владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- * вести разговор, деловое совещание и т. п.;
- * анализировать конфликты и разрешать их;
- * доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать соглашений и решений, вести беседу, дискуссию, диалог, спор, переговоры;
- * с помощью "слова" осуществлять психотерапию, снимать стресс, избавлять собеседника от чувства страха, корректировать его поведение и оценки.

Без этого социальный работник может быть только функционером, “столоначальником”, бюрократом. Умение говорить и быть понятым правильно, слышать и понимать, ненавязчиво убеждать, создавать доверительные отношения, не заигрывая с партнером по общению, искренне сочувствовать ему — все это элементы коммуникативной профессиональной программы.

Коммуникативные навыки социальный работник должен тщательно вырабатывать до тех пор, пока не достигнет того уровня мастерства, которым отличались, например, японские мастера фехтования. Они продолжали свои тренировки до тех пор, пока не вырабатывали полного автоматизма. Когда самурай завершал курс тренировок, он удалялся на вершину горы и старался забыть все приемы, которыми овладел. А спустившись в долину, он ощущал, что они стали частью его существа.

Мастерство самурая — это совершенное владение мечом, мастерство социального работника — это совершенное владение теорией и техникой делового общения.

1.2. СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ

В структуре делового общения выделяют три стороны — коммуникативную, интерактивную и перцептивную. Это выделение имеет не только теоретико-познавательное значение, но и практический смысл. Так, сразу же стоит предостеречь от преувеличения значимости какой-либо одной из этих сторон и от недооценки ее. К примеру, очень часто недооценивается перцептивная форма общения, но без понимания выразительного языка взглядов и жестов, без развитого умения владеть им общение неизбежно будет малоэффективным.

Коммуникативная сторона общения — это обмен информацией и ее понимание, причем средства коммуникации подразделяют на

- * речевые;
- * невербальные (жесты, мимика, пантомимика);
- * паралингвистические (качество голоса, его тональность, диапазон);
- * экстралингвистические (паузы, смех, плач, темп речи);

* пространственно-временные (дистанция, время).

Интерактивная сторона общения — взаимодействие партнеров, в котором различают

- * сотрудничество,
- * противоборство,
- * уклонение от взаимодействия,
- и т. д.

Рассмотрим эти формы общения, условно приняв, что взаимодействуют двое.

Сотрудничество — это такая форма общения, когда оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности.

Противоборство — такая форма общения, когда партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей.

Уклонение от взаимодействия — партнеры стараются избегать активного сотрудничества.

Однонаправленное содействие — один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества.

Контрастное взаимодействие — один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему.

Компромиссное взаимодействие — оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Перцептивная сторона общения — это *восприятие* одним партнером по общению другого. Оно зависит от личностных качеств воспринимающего, от его жизненного опыта, моральных установок, ситуации и т.д.

Социальному работнику необходимо также знать следующие особенности перцепции — восприятия одним человеком другого, которые в психологии выражаются понятиями “идентификация”, “стереотипизация”, “рефлексия”, “обратная связь”, “эмпатия” и др.

Идентификация — это уподобление себя другому, когда представление о внутреннем состоянии партнера по общению вырабатывается на основе попытки поставить себя на его место.

Стереотипизация — это восприятие партнера на основе “социального стереотипа”, т. е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Рефлексия — попытка одного партнера детально представить и пережить то, как его воспринимает другой.

Обратная связь — это осмысление ответных реакций партнера по общению.

Эмпатия — это эмоциональный отклик на поведение и высказывания партнера.

1.3. МЕХАНИЗМЫ И ПРИНЦИПЫ ОБЩЕНИЯ

Общение порождает ряд социально-психологических механизмов, таких как заражение, подражание, внушение, убеждение, мода.

Заражение — это бессознательный, спонтанный переход личности в определенное психическое состояние. Он происходит вследствие психического воздействия на эту личность эмоционального заряда, чувств и страстей другой личности в условиях непосредственного контакта.

Внушение — это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение осуществляется в основном вербально, но адресовано не логическому мышлению, а эмоциональному миру человека и рассчитано на его готовность получить соответствующую установку. Поэтому главными условиями эффективности внушения считают

- * авторитетность источника информации;
- * доверие к нему;
- * отсутствие сопротивления внушающему воздействию.

Убеждение — это и процесс, и результат целенаправленного воздействия, оказываемого с целью трансформировать некоторые сообщения одного человека в систему воззрений другого. Убеждение — это также развертывание системы рациональных аргументов, ориентированных на критически настроенную личность.

Важнейшим условием эффективности убеждающего воздействия считается заинтересованность личности, которой адресовано воздействие, в чем-либо. Это чаще все-

го стремление ее осмыслить некие события или факты. Кроме того, содержание и форма убеждения должны соответствовать уровню развития личности, ее индивидуальности.

Подражание — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т.п. другого человека. Подражание также и процесс, и результат.

Самое массовое проявление подражания — следование моде, и особенно некритическое молодежное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров (хиппи, панки и т. п.).

Современная наука выделяет следующие основные этико-психологические принципы делового общения.

1. **Принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности.**

2. **Принцип полномочий и ответственности.** Каждый социальный работник должен четко знать свои обязанности и права. Так, руководитель обязан строго определить социальный, служебный и персональный статусы своих сотрудников.

Служебный статус — это регламентация служебных прав и обязанностей социального работника, а также оценка личностно-деловых его качеств, в соответствии с которыми должны использоваться его квалификация и опыт.

Персональный статус — это мера удовлетворенности социального работника своими отношениями с коллективом.

3. **Принцип поощрения и наказания.** Известно, что всякий человек стремится к самоутверждению, к признанию его в профессиональной среде. Поэтому руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать все, даже скромные, успехи. Новизна и “штучность” поощрения — мощные стимулы развития творческой активности сотрудников. Тем не менее исследования, проведенные на ФПК СибАГС, показали, что 46% руководителей все еще предпочитают кнут, а не пряник. Но наказание не может быть главенствующей мерой воздействия, и применять его нужно строго в соответствии с проступком. И крайне важно помнить, что оценке подлежит поступок, а не личность.

А.Ю. Понасюк в книге “Управленческое общение” предлагает следующую схему разговора руководителя с провинившимся подчиненным:

(1) высокая и объективная оценка личных и деловых качеств сотрудника, что порождает у него положительные эмоции;

(2) объективный анализ причин проступка подчиненного, что вызывает у него отрицательные эмоции;

(3) выражение уверенности в том, что подобное не повторится, и это вновь должно вызвать положительные эмоции.

4. Принцип рационального использования рабочего времени. Исследования показали, что из каждой сотни менеджеров лишь одому достаточно рабочего времени, десятерым требуется его на 10% больше, сорока нужно дополнительно 25% , остальным же менеджерам не хватает и дополнительных 50% рабочего времени.

В литературе приведено немало принципов и приемов использования рабочего времени. Отметим здесь лишь принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного.

Согласно принципу итальянского экономиста В. Парето, в процессе работы за 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, а за остальные 80% лишь 20% их.

1.4. ПРАКТИКУМ “КТО Я?”

История души человеческой едва ли не любопытнее и не полезнее истории целого народа, особенно когда она — следствие наблюдений ума зрелого над самим собою и когда она написана без тщеславного желания возбудить участие или удивление.

М.Ю. Лермонтов

В нашей культуре человек с самого раннего детства привыкает характеризовать себя. Даже четырехлетний ребенок может ответить на вопросы “Кто ты?” и “Какой ты?”.

И пусть его ответы в это время характеризуют скорее его родителей, чем его самого, но от того, как отвечает ребенок на эти вопросы, во многом зависит его дальнейшая жизнь.

Давайте посмотрим, что скажут о вас ваши ответы. Обычно на первом месте в списке стоит самое привычное — то, как человек себя осознает, что учитывает, планируя свои действия. Но это же обычно и самое банальное и очевидное — очень часто, например, указание на социальное положение или род занятий. Продолжая список дальше (отвечая на вопрос “Кто я?” второй, третий и т. д. раз), с какого-то момента вы сталкиваетесь с трудностями — начинаете называть те свои характеристики, о которых реже задумываетесь. На первом месте стоит, как правило, та характеристика, которая для вас приемлема, а вот на последнем месте нередко оказывается та, к которой вы не знаете, как относиться, или относитесь плохо.

Итак, с кем (чем) же вы себя в первую очередь отождествляете? Со своими занятиями, со своим полом, возрастом или национальностью? Надо думать, что люди, стоящие за характеристиками “альпинист, русский, студент” и “мужчина, лентяй, художник” будут очень различаться между собой (даже если первый тоже рисует, а второй ходит в секцию альпинизма). Может оказаться очень интересным сравнить, какими словами определяете себя вы, а какими определяет вас ваш коллега или друг.

Совпадает ли то, как определяете себя вы и как определяют вас значимые для вас люди? Если найдете такую возможность, проверьте, действительно ли они определяют вас так, как определяете себя вы.

Несовпадение в том, с какими социальными стереотипами отождествляете себя вы, а с какими отождествляют вас другие, может указать (хоть и очень грубо и приблизительно) на источник возможных конфликтов. Представьте себе, например, что человека, определяющего себя: “мужчина, лентяй, художник”, его мама определяет: “студент, мой сын, мальчик”.

Сколько прилагательных вы написали, отвечая на вопрос “Какой я?”. Обратите внимание на последнее слово и вспомните тот момент, когда вы закончили список.

Что помешало вам его продолжить? Можете ли вы продолжить его сейчас? Если можете, сделайте это! Если нет, то что вам мешает? Может быть, вам стало неприятно этим заниматься, вы почувствовали беспокойство или раздражение? Может быть, вы даже чем-то объяснили для себя это раздражение? Например, тем, что у вас есть более срочные дела, или тем, что задание "очень глупое"?

Все это означает, скорее всего, что вы приблизились к осознанию тех своих особенностей, которые вам бы не хотелось в себе замечать, которые противоречат вашему представлению о себе. В психике человека есть механизмы, препятствующие осознанию в себе таких свойств и желаний, которые могут вызвать осуждение окружающих или самоосуждение. Они называются *защитными механизмами*, поскольку защищают сложившийся у человека образ себя самого и возможность хорошо к себе относиться.

Но каждый человек внутренне противоречив, в мире каждого есть нечто, способное вызвать общественное осуждение. Когда вы осознаете это и примете себя такими, каковы вы есть, вы обретете новые возможности для своего развития. Каждое ваше качество, каждая черта характера откроют вам какие-то возможности. Поэтому есть смысл найти и использовать их!

А может быть, вы остановились потому, что считаете, что все о себе написали? Спросите себя: "Неужели это все, что можно обо мне сказать?" И прислушайтесь к тому ответу, который даст вам ваш внутренний голос. Может быть, вам удастся услышать в себе некоторый спор. Как бы вы могли назвать спорящие стороны? Кто, с кем и о чем спорит?

А может быть, вы прекратили записывать свои самоопределения с чувством, что очень многого о себе не сказали? Может быть, не сказали самого важного, но... вы *не умеете* это выразить. Слишком тусклыми и сухими оказываются приходящие вам на ум слова, да и тех слишком мало. Продолжая диагностировать себя, вы получите возможность составить на себя психологическое досье и сравнить его содержание с результатами вашего первого упражнения.

«“Я — это святое дело, “я” — это средоточие личности, — говорил Александр Мень. — Но когда оно выставляется вперед, когда оно старается либо подавить окружающее, либо занять неподобающее ему место, когда возникает культ своей личности, быть может бессознательный, но все равно — это главный мотив огромного количества зла, которое существует в мире. Если вы хорошенько подумаете и проанализируете многочисленные формы человеческого зла, вы увидите, что корень его почти всегда произрастает из самости. Самость человека, ячество... Обратное этому — умение отдавать и служить”⁷».

“Вместо того, чтобы узнать других, мы хлопочем только о том, как бы выставить на показ себя”, — писал Мишель Монтень, французский философ XVI в. Сперва на себя примеряем маску, а затем уже думаем, что мы действительно таковы.

Понаблюдайте за собой. Каждый раз, когда вы произносите слово “я”, остановитесь на секунду и подумайте, не звучит ли в вашей интонации тщеславие или высокомерие. Попробуйте и такое: целый день вообще не употребляйте слово “я”. Формулируйте фразы иначе: не “я не хочу”, а “мне бы не хотелось”, не “я вам сейчас расскажу”, а “давайте поговорим о ...” и т.д. Это будет нелегко, но вы очень быстро почувствуете, как смешно звучит это непрерывное “яканье”. Когда вы снова начнете употреблять это слово, постарайтесь произносить его тихо, осмысленно, не вкладывая в него ложного самомнения.

Глава 2

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Его называют психологом. Да, он был психолог. Но, чтобы быть таким психологом, не надо быть великим писателем, а надо уметь подходить к душе ближнего, надо иметь душу добрую, простую, глубокую. Надо иметь не гордую душу, а мягкую, склоняющуюся, которая может нагнуться, умалиться и пройти в душу ближнего; а там уже видно, чем больна эта душа и чего ей нужно, можно понять ее. Вот его психология и психиатрия...

Е.А. Штакеншнейдер

2.1. СТРАТЕГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ

В реальной жизни каждый социальный работник выступает в качестве объекта и субъекта различных воздействий, которые определяют характер его взаимосвязей с внешним миром (природным и социальным), формируют индивидуальный стиль жизни и деятельности, определяют возможности самореализации, творческого самовыражения в этом мире.

При попытке дать научное определение категории воздействия, а тем более воздействия психологического, возникают немалые трудности. Это связано, по-видимому, с тем, что воздействие охватывает широкий спектр явлений — от мельчайших клеточных трансформаций до явлений глобального масштаба.

Воздействие — это “действие, оказываемое кем, чем-либо на кого, что-либо; влияние”⁸. Психологический словарь определяет воздействие как “целенаправленный перенос движения и информации от одного участника взаимодействия к другому”⁹.

Воздействие может быть непосредственным, когда движение и заключенная в нем информация передаются в форме импульса (например, прикосновение или удар), и опосредованным, когда информация и закодированный в ней импульс движения передаются в форме комплекса сигналов, несущих сообщение о чем-либо и ориентирующих воспринимающую систему относительно смысла этих сигналов.

Учитывая тот факт, что человек существует одновременно в природной и социальной среде, выделяют несколько взаимосвязанных классов психологического воздействия:

- * **экологическое** (обусловленное влиянием факторов природной окружающей среды на психику личности);

- * **социальное** (обусловленное принадлежностью человека к общественной системе и включенностью его в связи с другими людьми);

- * **культурологическое** (определяемое наличием исторически выработанных средств материального и духовного производства);

- * **аутовоздействие** (связанное с психической саморегуляцией человека как относительно автономной системы и выступающее в двух планах: как средство мобилизации и развития собственных физических, психических и творческих возможностей и как индивидуальная система внутренней регуляции).

Всю историю психологии, в известном смысле, можно понимать как историю поисков ответа на вопрос о сущности, природе, критериях эффективности психологического воздействия, как развитие и умножение подходов к объяснению объективных и субъективных детерминант этого процесса.

За последние десятилетия в психологической науке произошел перелом, связанный с отказом от подхода к человеку как к "пассивному реагенту", т.е. как к чему-то лишь отвечающему на воздействия. Согласно новому подходу, ему присущи активность и способность к избирательности при отражении внешних воздействий. Этот подход, названный "субъектным", более всего развит в западной

когнитивной психологии. В его рамках было разработано наибольшее количество специальных теорий воздействия, которые основываются на идее активности и целостности психики человека. Этот подход в настоящее время наиболее популярен и, по-видимому, наиболее полно раскрывает смысл психологического воздействия.

Экспериментальные исследования и социальная практика убеждают в том, что более совершенное знание и более глубокое проникновение в интимные сферы психики человека еще не означают того, что эти научные открытия будут использованы во благо человечества. Часто, наоборот, выдающиеся открытия самым непосредственным образом используются для разработки изощренных средств и методов контроля за сознанием и поведением людей, манипулирования их психикой. Воздействие этих средств трудноосознаваемо, а последствия его труднопредсказуемы. Поэтому в наше время перед психологической наукой встают проблемы социальной ответственности за ее достижения в разработке средств манипулирования сознанием людей, ибо несмотря на разговоры об активности и избирательности психического отражения, человек на самом деле все так же остается объектом для мастеров психического манипулирования.

Манипулятивная стратегия способна существенно трансформировать психику личности с помощью приемов воздействия на ее подсознание в обход ее разума, а также посредством так называемых маскировочных и конверсионных техник, блокирующих системы защиты или их разрушающих и встраивающих взамен новые психологические установки и модели поведения. Поэтому социальному работнику, который не хочет грубо манипулировать зависящими от него людьми, следует ориентироваться на субъект-субъектные взаимоотношения с партнерами.

Психологическим средством реализации субъект-субъектной стратегии должен стать диалог. И высшими ценностями общения для социального работника должны представляться эмоциональная открытость участников диалога, искренность и доверительность выражения их чувств.

2.2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ

Человек ощущает смысл и цель собственной жизни лишь когда сознает, что нужен другим.

С. Цвейг

Не смеяться, не плакать, а понимать.

Спиноза

Воздействие — постоянно действующий фактор общения. В процессе делового общения создается своеобразный общий банк идей, способов и приемов решения конкретных задач, которые используются в совместной деятельности для решения новых задач. Но необходимо подчеркнуть, что деловое общение способствует не только решению чисто утилитарных задач, но и духовному взаимообогащению общающихся, ибо «именно в процессе совместной деятельности и общения наиболее рельефно проявляется как профессиональная, так и социальная дееспособность каждого конкретного человека»¹⁰.

В зависимости от меры вовлеченности человека в отношения, выделяют три его вида:

* *социально-ролевое общение*, в процессе которого индивид усваивает социальные нормы (в производственном коллективе, в магазине, в театре, в трамвае и т. д.);

* *деловое общение*, объединяющее людей на основе общности деятельности, общности интересов дела;

* *интимно-личностное общение*, предполагающее особую психологическую близость, сопереживание партнеру по общению, проникновение в его внутренний мир.

Чтобы облегчить установление психологического контакта с другим человеком, социальному работнику следует учитывать, к какому именно общению он стремится и на какой уровень понимания с его стороны рассчитывают. Способность выбрать вид, манеру общения, привести выражение своих эмоций и свое поведение в соответствие с ними, а также с поведением других людей — одно из необходимых условий плодотворности деловых отношений.

В процессе делового общения формируется общность взглядов на принципиальные вопросы, что определяет все последующее взаимодействие субъектов совместной деятельности, их стратегию поведения, т.е. формируется общая позиция, что способствует интеграции сотрудников в единое социальное целое. Только в таких случаях коллектив способен успешно решать задачи той сложности, которая соответствует уровню компетентности его членов.

Поведение участников совместной деятельности определяется их объективной взаимозависимостью, которая составляет необходимое условие всякого взаимодействия. Но для того чтобы установилось сотрудничество, нужна полная и всесторонняя информация об условиях, задачах, способах решения поставленных задач и других обстоятельствах, связанных с достижением общей цели.

Полная информация об условиях деятельности стимулирует сотрудничество и желание помочь друг другу. Особенно важно активизировать деловое общение руководителю. При этом необходимо учитывать личностные качества сотрудников, поскольку каждый из них охотнее пойдет на какие-либо уступки, если будет уверен, что в других случаях коллеги примут во внимание его точку зрения, учтут его интересы. Важно лишь объективно учитывать интересы каждого работника, пытаться встать на его место, взглянуть на положение вещей его глазами, чтобы понять, не противоречит ли предлагаемый путь решения задачи его интересам.

Итак, в деловом общении необходимы:

- * искреннее сотрудничество;
- * информированность обо всем, связанном с достижением цели;
- * оптимальный стиль поведения.

Что же определяет эффективность воздействия руководителя на подчиненных? Как проявляется это воздействие в процессе делового общения?

Руководитель обычно вступает в управленческое общение, чтобы:

- * отдать распоряжение, указание, что-либо порекомендовать, посоветовать;

* получить “обратную связь”, т.е. контрольную информацию от подчиненного о выполнении задания;

* дать оценку выполнения задания тем или иным подчиненным.

При этом руководитель стремиться

* оказать влияние на подчиненного, чтобы сделать его своим единомышленником в вопросах о способах наиболее успешного достижения общей их цели;

* побудить его к определенным действиям и поступкам или к воздержанию от них;

* изменить или скорректировать свои представления о путях решения стоящих перед коллективом задач.

На каждом этапе управленческого общения руководитель оказывает разное психологическое воздействие: отдавая распоряжения, он во многом *предопределяет* поведение подчиненного; получая сведения о ходе выполнения работы, он *взаимодействует* с ним.

В совместной деятельности позиция, занимаемая тем или иным ее субъектом, и играемая им социальная роль порождают у других субъектов той же деятельности специфические социальные ожидания — *экспектации*, которые уже как бы заданы представлениями работников о стиле исполнения этой роли и приемлемых способах деятельности. Экспектации же относительно руководителя представляет собой разновидность *социальных санкций*, упорядочивающих его отношения с подчиненными.

Эти экспектации всегда выступают в некоторой системе, которая как бы дает право подчиненным ожидать от руководителя соответствующего занимаемому им положению поведения — как компетентного специалиста и порядочного человека. Вместе с тем и руководитель как бы тоже обьят этой невидимой идеальной системой и потому чувствует себя призванным не обмануть ожидания подчиненных.

Когда действия и поступки руководителя соответствуют этой системе социальных ожиданий, его авторитет в глазах подчиненных повышается и он быстрее и легче оказывает действенное влияние на них, не пользуясь своим должностным преимуществом. Однако любой коллектив

не состоит из абсолютных единомышленников, и в нем неизбежно возникнут противоречивые представления о допустимом и недопустимом. И тогда перед руководителем непременно встанет непростая задача — определить, на какие же силы ориентироваться в первую очередь. Волевой руководитель решит такую задачу легко и скоро, хотя, может статься, и не совсем верно. Но излишне рефлектирующий шеф всегда рискует оказаться в состоянии конфликта с самим собой, что очень скоро почувствуют подчиненные и не преминут этим воспользоваться.

Не будет большим открытием сказать, что в общении каждый хочет, чтобы его поняли, но не каждый стремится понять другого, и зачастую таким “непонятливым” оказывается именно волевой руководитель, который не очень-то озабочен тем, чтобы принять все доводы подчиненных, а просто навязывает им свою волю, подавляя их “авторитетом кресла”. Такой стиль руководства, как известно, именуют авторитарным. Этот стиль руководства ныне уже можно считать устаревшим, ибо он, как это тысячекратно подтверждено мировой практикой, резко снижает эффективность делового общения. Действительно, авторитарная личность, даже в лучшем ее варианте, выслушивая аргументы подчиненных и почти принимая их, все-таки из ложных амбиций не может отказаться от прежних своих распоряжений. В таких случаях психологи говорят, что руководитель не может “присоединиться” к своему оппоненту.

Что значит “присоединиться”? Присоединиться — это не просто подсесть к веселой компании, оставаясь по сути отъединенным от нее. Нет, присоединение в психологическом смысле — это всегда нечто гораздо большее. Помните, как в гениальном фильме Марка Захарова сидящие за столом представители знати кричат: “Присоединяйтесь, барон!”. Чего бы, казалось, проще — подсесть-то! Но никак не может себе этого позволить гордый барон, потому что такое “присоединение” для него смерти подобно. И он, действительно, предпочитает смерть.

Присоединение в психологическом смысле — это именно душевная (ведь “психе” и есть “душа” по-гречески) слиянность с другим человеком как с истинно “ближ-

ним своим". Ясно, что столь интимного слияния внутренних миров в практической жизни достичь почти невозможно, но всегда возможно к этому стремиться, т.е. стараться почувствовать, как говорила советская писательница Мариетта Шагинян, "реальное бытие другого". Понятно тоже, что не всем это и дано, и тут психологи предлагают начинать с самого простого — с упражнения "зеркальное отражение". Упражнение вначале сводится к тому, чтобы самому как бы стать внешне подобным своему собеседнику, буквально принять его позу и зеркально отражать его основные движения, повторять его любимые слова или изречения, все время внутренне вслушиваясь в них и стараясь проникнуть в их сокровенный для вашего собеседника смысл. Но при этом нужно категорически запретить себе даже мысленно говорить что-либо вроде "какая глупость!", ибо перед нами душевный мир другого, т.е. тот монастырь, в который мы не имеем права входить со своим уставом.

Обращение к приему зеркального отражения означает искренний поиск *гармонии* во взаимоотношениях с партнером. Такое отражение подлинно человеческий руководитель всегда будет считать необходимым, если захочет по-настоящему понять того подчиненного, который не выполнил задание, потерял контроль над собой или совершил нечто, что не соответствует социальным ожиданиям.

Следующей ступенькой в иерархии приемов искусства общения можно считать *умение задавать вопросы*. С помощью правильных вопросов можно и передавать свои мысли, и строить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. Вопросы — прекрасное средство для того, чтобы направить беседу в желательное русло.

Структурированные и закрытые вопросы сэкономят время, донесут мысль до собеседника. Закрытые вопросы — это ведущие вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Но легче и быстрее получить необходимые данные (факты и то, что люди чувствуют по их поводу) через вопросы открытого типа ("что случилось?").

Если нужно быстро выяснить некоторые отдельные факты и быстро принять решение, можно воспользоваться набором закрытых вопросов для прояснения данных,

полученных с помощью открытых вопросов. Закрытые вопросы обычно содержат слова "есть", "является", "не так ли" и требуют ответа "да" или "нет". Открытые вопросы позволяют собеседнику высказать свою точку зрения, свои мысли. Ответы на ключевые вопросы "что?", "как?", "кто?" дают информацию о фактах.

Люди охотно излагают свои мысли, если их поощряют к этому. Кому-то помогает говорить одно только молчание руководителя. Еще лучше можно поощрить человека грамотным вербальным и невербальным поведением, передающим интерес к теме беседы.

Все сказанное о доверительности и проникновенности общения сохраняет силу при так называемой низкой степени контроля за подчиненным. Но руководитель не может все время выступать в роли исповедальника и духовного наставника: ему приходится и власть употреблять. Поэтому хороший начальник владеет массой приемов общения, которые можно подразделить именно по степени контроля.

Низкая степень контроля

1. Прием "*Обратная связь*": вы просто сообщаете другим, как их действия воспринимаются вами.
2. Прием "*Объяснение*": вы передаете факты, пересказываете мнения и пр., причем скорее информируете, чем что-либо внушаете.

Средняя степень контроля

1. Прием "*Интерпретация*": вы представляете проблему или ситуацию с новой точки зрения.
2. Прием "*Откровение*": вы делитесь с подчиненным своими мыслями и рассказываете о своем прошлом.
3. Прием "*Совет*": вы просто говорите, что и как делать, не настаивая на том, чтобы вашему совету последовали.

Высокая степень контроля

1. Прием "*Директива*": вы предписываете определенные действия.

2. Прием "*Предупреждение*": вы четко называете последовательность своих действий, что звучит как перечисление санкций.

Вообще говоря, ни одним из этих приемов злоупотреблять нельзя. Всегда нужно иметь в запасе множество вариантов воздействия на подчиненных и коллег. И если какой-то прием не срабатывает, не стоит упорствовать — найдите новый.

Идеальная *обратная связь* должна быть точной и конкретной. Но избегайте оценочных суждений, не навешивайте ярлыков. Давая *объяснения*, надо говорить прямо о предмете беседы и лучше информацию подкрепить конкретными примерами. В конце беседы попросите подчиненного пересказать то, что он от вас услышал, особенно если информация сложная. Чтобы помочь ему по-новому взглянуть на ситуацию, стоит поинтересоваться его реакцией на сказанное.

Совет часто имеет форму "На вашем месте я бы...". И это может быть еще более утомительным и скучным, чем ваши откровения. Конечно, любой совет руководителя — это почти приказ для работника, почти проявление власти. Иногда проще дать явную *директиву* относительно того, что должно быть сделано. Но директива должна быть ясной и конкретной. А чтобы подчиненные знали, что это именно строгая директива, вам надо как-то продемонстрировать им свой план проверки исполнения ими этой директивы.

Для *предупреждения* характерны обороты наподобие следующего: "Если вы сделаете это, то последствия будут...". Но предупреждение необходимо высказывать совершенно спокойно и даже размеренно, не давая подчиненному никаких поводов упрекнуть вас в необъективности или в нервозности. Однако разумнее всего оставить более сильные приемы воздействия вроде угроз и предупреждений до особых случаев, когда без них не обойтись.

В психологической науке принято считать, что контактное общение совершается в межличностном психологическом пространстве, и это находит свое выражение в понятиях *территория*, *дистанция* и *пристройка*. В самом

деле, всякое психологическое воздействие с неизбежностью означает вступление на чужую психологическую территорию. Разница лишь в том, что это вступление может быть результатом приглашения, насильственного вторжения или тайного проникновения.

Дистанция — это функция от межличностных преград, стоящих на пути сближения людей. Такими преградами могут быть внешние физические барьеры, если они играют роль эквивалентов психологических преград: стол, стул, скрещенные на груди руки, закинутая на ногу нога, паузы, остановки, перевод разговора на другие темы; нередко это препятствия смысловые или эмоциональные. Полного объединения практически никогда не бывает, поэтому дистанция наличествует всегда.

Пристройка отражает взаимное “расположение” партнеров по общению. *Пристройка сверху* может выглядеть как поучение, осуждение, совет, порицание, замечание, обращения “ты”, “сынок”, высокомерные или покровительственные интонации, похлопывание по плечу, стремление занять более высокое место, подача руки ладонью вниз и другое.

Симметричная пристройке сверху позиция — *пристройка снизу*, которая означает готовность к покорности, послушанию. Проявляется эта готовность как просьба, извинение, оправдание, виноватая или заискивающая интонация, наклоны корпуса, опускание головы и другая демонстрация зависимости и подчинения. Для *пристройки на равных* характерны отсутствие пристроек сверху или снизу, стремление к сотрудничеству, информационному обмену, соревнованию, спокойная повествовательная интонация, серьезные, заданные с достоинством вопросы и т. п.

Подобно тому как на общепсихологическом уровне важнейшими явлениями считаются внимание и память, так на уровне межличностных отношений важнейшими явлениями можно считать употребление силы и передачу информации. Действительно, кто-то начинает действовать, имея известную уверенность в успехе. Эта уверенность — следствие веры в свои силы, в то, что он превосходит парт-

нера. Всем известно, что если кто-то обладает неким преимуществом по сравнению со многими партнерами, о нем говорят: “сильный специалист”, “у него сильный характер”, “он сильный духом” и т.п. И, наоборот, о человеке, обладающем какими-либо недостатками, говорят, что он имеет слабости, т. е. он неустойчив против определенных воздействий. (Эта тонкость словоупотребления была отмечена П. М. Ершовым¹¹.)

Психологическое воздействие в наибольшей степени зависит от мастерства использования средств коммуникации — вербальных и невербальных. Так, существует множество вербальных средств морального подавления собеседника.

1. “Универсальные истины”, проверить которые невозможно в принципе, например: “Все мужчины — подлецы”, “На всякого мудреца довольно простоты”.

2. “Генерализация”: “Работы здесь на полчаса. Но ведь они старики” (скрытая генерализация). “Старики не в состоянии быстро выполнить даже и легкую работу”. Употребление слов “Всегда”, “Постоянно”, “Вечно” применительно к чьему-либо поведению: “Петрушка, вечно ты с обновкой — С разорванным локтем!”.

3. Неявное указание на нарушение общепринятой нормы: “Вы даже дверь за собой не закрыли” давит сильнее, чем простой императив: “Закрой дверь!”.

4. “Неопределенный референтный индекс”: “Есть мнение”, “Говорят, что...”, неопределенное “они”.

5. Умножение действий, имен и пр.: “Ходят тут всякие...”, “Из-за чего у вас тут все увольняются?” (по факту одного увольнения).

6. “Коммуникативный саботаж”, при котором предыдущая реплика игнорируется, а в ответ вкладывается новый смысл: “Скажите, как пройти на Красный проспект?” — “А что вам нужно?”;

7. Двусмысленность (размытость смысла): “Будешь стараться, получишь свои премиальные”.

8. Подмена нейтральных понятий эмоционально-оценочными коррелянтами и наоборот: “товары сэконд хэнд” вместо “вещи, бывшие в употреблении”.

9. Ложная аналогия: “Вольво — автомобиль для людей, которые мыслят”, как будто все остальные автомобили изготавливаются для тех, чье чело мыслью не отягощено.

Существует также несметное множество, так сказать, технологических тонкостей обращения с людьми, которым, думается, стоит придать форму советов, а не предписаний или директив.

ЗАПОВЕДИ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Слово “руководитель” произошло от слов “руками водить”, а может быть, от выражения “водить за руку” — за давностью лет разобраться трудно. Но разобраться в том, что буквальное следование тем моделям деятельности, которые породили термин “руководитель”, вполне по силам любому вдумчивому управленцу. Попытка вникать во все мелочи деятельности подчиненных, относиться к ним, как к “детям малым”, никому не приносила успеха. Дело руководителя — показать, куда идти и в каком темпе, а уж куда подчиненные поставят ногу и как — на пятку или на носок — их собственное дело.

2. Только мотылек может жить заботами одного дня, руководитель же обязан разрабатывать и постоянно корректировать политику развития своего подразделения.

3. Эффективность работы руководителя определяется тем, насколько он сам ценит себя, а точнее — ценит свое рабочее время как ресурс, который можно использовать с разной отдачей. Уважительное отношение к собственному времени не только помогает избавиться от вечерних бдений в кабинете, но и положительно влияет на подчиненных, приучая их к порядку.

4. Порядок на рабочем столе — неременное условие плодотворной работы. Идеально, если на столе лежат документы и материалы, необходимые только в данный момент. Нагроможденные на нем папки, справочники и т.п. не только уменьшают рабочую площадь, но и рассеивают внимание.

5. Труд без отдыха — не достоинство, а наказание за неудачное планирование своего времени и неудовлетворительную организацию труда. Главное — самодисциплина!

6. Четкий распорядок дня сокращает путь к цели. Каждодневно ищите, на чем бы еще сэкономить свое время. Приобретайте привычку регулярно мысленно давать оценку распределению своего времени, и вы станете по-новому к нему относиться.

7. М. Жванецкий как-то горько пошутил, что слова “Я вами руководил, я отвечу за все” полностью исчезли из обихода и воспринимаются только как его шутка. Возможно, не стоит эту фразу озвучивать, но именно так относиться к делу и подчиненным все же стоит.

ПРОГРАММА “ПОХВАЛА”

1. Замечайте любое благое дело подчиненного, пусть даже и не слишком значительное. Хвалите его за то, что удалось, если даже ему пока удастся далеко не все.

2. В похвалах соблюдайте регулярность — это поможет подчиненным быстрее выработать потребность в них, а такая потребность в будущем резко повысит действенность каждого хвалебного слова.

3. В качестве основания для похвалы выбирайте конкретные результаты, записывайте их в свой деловой дневник, чтобы не забыть и не сбивать подчиненных с толку.

4. На первых порах почаще подкрепляйте похвалами каждый шаг подчиненных в нужном направлении, а если они не могут правильно сориентироваться, не ленитесь напомнить о том, чего вы, собственно, хотите и как бы вы хотели, чтобы это было сделано. Спустя некоторое время похвалы могут стать нерегулярными, как бы спонтанными — это сделает их более достоверными для подчиненных.

5. Однако частая похвала перестает быть действенной, равно как и чрезмерная скупость на похвалу лишает желания работать лучше.

6. Наиболее действенна та похвала, у которой нет “второго дна” — желания поручить подчиненному какую-нибудь дополнительную работу, иначе ваши похвалы быстро обесценятся. Чтобы избежать этого, старайтесь хвалить людей не только за конкретные успехи, но и за то, что они вообще хорошие работники.

7. Совсем необязательно ограничиваться только словесными похвалами. Предоставляйте сотрудникам больше свободы — для самостоятельного повышения квалификации и самостоятельной организации их деятельности.

8. Возможны разные стили руководства, но какой бы из них вы ни избрали, правила этики служебных отношений остаются одними и теми же, и главное из них гласит: уважайте в подчиненном человека, не унижайте его, иначе он ожесточится против вас лично, а значит и против дела.

ПРОГРАММА “ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ НЕУГОДНОГО”

* Давая указания подчиненному, выбирайте настолько обтекаемые формулировки, чтобы он даже приблизительно не мог определить, чего вы хотите...

* Давайте указания как сами собой разумеющиеся и как если бы вы не сомневались, что они понятны любому человеку с минимальным интеллектом. Критикуйте его таким образом, чтобы он не понял, что нужно сделать для исправления допущенных ошибок.

* Громко вздыхайте в знак покорности судьбе или изображайте крайнее удивление, если он попросит вас разъяснить что-то из того, что вы сказали.

* Намекните, что никто, кроме него, никогда не просил пояснять такие простые вещи.

* Если подчиненный будет переспрашивать одно и то же дважды, скажите, что вы уже отвечали на этот вопрос. Вы можете так поступить, когда вопрос задается впервые, и, особенно, когда его уверенность в своих силах уже колебалась. Попробуйте доказать, что его подводит память. Тогда он почувствует вину за отнятое у вас драгоценное время.

* Демонстрируйте очевидные усилия сдерживать свое раздражение, если он все еще не понимает, что вы имеете в виду.

* На этот раз инструктируйте его так медленно и подробно, используя самые простые слова, чтобы подчиненный понял, что вы не считаете его слишком сообразитель-

ным. Продолжайте давать ему подобные объяснения и по другим поводам, даже если он уверяет вас, что все понимает.

* Давайте ему несколько заданий с подробными инструкциями, но оставьте цель или ожидаемые результаты неясными. Он не сможет пожаловаться на то, что другим путем мог бы достичь результатов быстрее. Ведите себя так, чтобы предотвратить любое проявление инициатив с его стороны.

* В ходе выполнения им вашего задания время от времени меняйте ваши указания.

* Иногда может помочь отрицание данных ранее указаний, особенно если результаты оказываются не слишком многообещающими.

* Если возникают непредвиденные вопросы, настаивайте на том, чтобы подчиненный снова обратился к вам. Не позволяйте ему самому принимать никаких решений даже в том случае, когда он говорит, что знает, как и что делать. Он возражает против вашего вмешательства? Скажите, что существует много тонкостей, которые вы не можете ему объяснить из-за нехватки времени. В конце концов он, конечно, поймет, что дело, скорее, в его несообразительности, чем в незнании некоторых подробностей.

* Заставляйте подчиненного выполнять работу, точно следуя вашим указаниям, даже если это совершенно нерациональный путь. В этом случае вы можете пожаловаться на его низкую производительность.

* Назначайте ему такие сроки, в которые он заведомо не может уложиться. Когда же он обязательно их нарушит, вы можете сказать, что он работает с недостаточной отдачей.

* Поручайте ему выполнение тех работ, которые не требуют его способностей и подготовки. После этого подчеркните, что даже неквалифицированные сотрудники могли бы с таким же успехом справиться с ними.

* Усовершенствуйте все, что он делает. Скажите ему, что вы поступаете так, чтобы сделать его работу приемлемой. После этого, если он переделывает одну и ту же работу 2—3 раза, тщетно пытаясь выполнить ваши требова-

ния, вы можете отметить низкую производительность его труда. Если же он сдастся и выполнит работу небрежно, подчеркните его неряшливость.

Выполнение этих советов приведет к следующему:

- * ваш подчиненный засомневается в своих способностях;
- * он будет бояться принимать даже простейшие решения;
- * он будет обращаться к вам по поводу самых обычных вещей;
- * подчиненный долго будет сидеть над работой, которую давно надо было закончить;
- * вы докажете ему, что вы умнее его;
- * вам не нужно будет бояться, что вас повысят до такой должности, занимая которую вы не сможете справляться со своими обязанностями;
- * либо вы уволите своего подчиненного, либо он уйдет сам.

ПРАВИЛА КРИТИКИ

Предварительные вопросы

Прежде чем высказать критику в чей-либо адрес, задайте себе шесть вопросов:

1. Готов ли человек воспринять критику именно сейчас? Возможно, именно сейчас у него "своих проблем хватает". В таком случае можно сообщить ему, что вам необходимо обсудить с ним важные вопросы, и спросить, готов ли он к этому.

2. Достаточно ли у вас времени, чтобы входить в детали? Ведь вы можете, высказав серьезную критику, не узнать, как отнесся к этому ваш подчиненный.

3. Сколько раз подчиненному уже доводилось выслушивать такую критику? Если вы чувствуете, что начинаете повторяться, не стоит тратить время. Говорить в таком случае стоит лишь о том, что, неоднократно получая одни и те же замечания, подчиненный до сих пор не отреагировал на них. Пусть подчиненный поможет вам решить, что необходимо сделать.

4. Может ли подчиненный что-либо изменить после вашей критики? Он должен сказать вам, что намерен предпринять для улучшения работы.

5. Загляните в себя: не ваши ли личные проблемы провоцируют такую критику? Возможно, вы чувствуете, что подчиненные вас недолюбливают и подсознательно стремитесь наказать их. А может быть, вам не нравятся те люди, у которых те же недостатки, что и у вас.

6. Уверены ли вы, что этому человеку нужна критика? Попробуйте поставить себя на место этого человека и подумайте, как бы вы отнеслись к критике, направленной на вас.

Императивы

7. В своей критике не оценивайте человека, а описывайте его поведение. "Вы ленивы" — это оценка, а "вы работаете медленнее других" — это описание поведения.

8. Будьте конкретны: "Вы пользуетесь незаслуженными привилегиями", — это звучит обобщенно, а "вместо 15 минут вы пьете кофе полчаса" — конкретно.

3. Критикуйте за то, что поддается исправлению. Вы не можете ожидать, что человек станет умнее, если его умственные способности ограничены. Не забудьте отметить хорошие качества работника.

4. Убедитесь, что подчиненный понимает, о чем идет речь. Попросите его повторить то, что вы сказали, особенно если это что-то неприятное. Иногда люди не слышат даже комплиментов, поэтому, похвалив, попросите объяснить, что, по его мнению, вы цените в нем.

5. Помните, что, высказываясь, вы не удовлетворяете свои потребности, а помогаете подчиненному наладить работу, давая ему ценные указания.

6. Будьте осторожны, задавая вопрос "Почему?". Если речь идет о том, чтобы спросить, почему подчиненный делает что-то именно так, а не иначе, все в порядке. Но если вы задаете вопрос "Почему?", ответ на который как-то выведет подчиненного на события детства, будьте осторожны: нельзя обсуждать вопрос о том, почему есть люди, которые всегда везде опаздывают, и какое влияние могли оказать на них в детстве родители.

7. Проявите внимание к потребностям, ценностям и эмоциям подчиненного. Некоторые люди кажутся пассивными и принимают все, что бы им ни говорили. По их виду вы не поймете, как они воспринимают вашу оценку. Помните, что в некоторых культурах считается неприличным выражать несогласие с мнением руководителя, и потому люди могут быть не согласны с тем, что вы говорите, а вы даже не будете знать этого. В таком случае можно спросить подчиненного, как он намерен менять положение вещей. Так вы по крайней мере сможете заставить его заговорить. Если подчиненный не знает, как улучшить работу, предложите свои варианты. Важно, чтобы он сумел воспринять их и осуществить на практике. Поставьте конкретные цели и установите время, необходимое для их достижения.

2.3. ФЕНОМЕНЫ КОНТАКТОВ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ

Ничто так плохо не знаем, как то,
что каждый должен знать: закон.

О. Бальзак

ФЕНОМЕНЫ КОНТАКТОВ

Наши контакты с людьми нередко сопровождаются самыми неожиданными явлениями, что в психологии принято называть феноменами.

1. *Феномен адекватности*. Чтобы ситуация “была заодно с вами”, говорите с ней на ее языке.

2. *Феномен “восполняющих ожиданий”*. В словах окружающих, касающихся нас, мы по большей части слышим не то, что они говорят, а то, что хочется нам от них услышать. Иначе говоря, только те слова вызывают в нас отклик, которые, будучи восприняты от других, позволяют нам уверенно достроить свое о себе представление.

3. *Феномен “доминанты”*. Всякая деятельность организма обладает определенной устойчивостью, инерционностью: на слабый “побочный” стимул организм отвечает

компенсирующей реакцией, усиливая основную деятельность. Но сильный побочный стимул вызывает срыв регуляции и переключение на новую деятельность. Из собственного опыта каждый из нас знает, что слабый побочный стимул (небольшой шум, тихая музыка, легкий голод, еле ощущаемая тревога и т.п.) даже способствует нашей основной деятельности, вызывая дополнительную ее активацию, тогда как сильный побочный стимул отвлекает от нее.

4. *Феномен “вандализма”*. Почему многим людям так нравится разрушать?! Причем разрушать, так сказать, бескорыстно, не получая от этого никакой утилитарной выгоды? Почему мальчишек, например, так и тянет что-нибудь разбить, сжечь, сломать, взорвать? Да и взрослые не вполне свободны от таких желаний. Что это — извращение, свойственное патологическим личностям? Или в самой нашей природе скрыто нечто такое, что делает вандализм привлекательным для нас? Установлено, что в стандартных проявлениях чувство удовольствия тем больше, чем выше эффективность действия, т. е. отношение результата к затратам. А разрушительные действия часто как раз намного эффективнее созидательных. “Ломать — не строить!” — давно известная истина.

Но кроме “физической” есть еще и вторая, социальная, сторона: информационный эффект, а соответственно и удовольствие от разрушения тем больше, чем большего числа людей оно коснется, чем заметнее будет ущерб.

В противоположность разрушению созидание обычно требует больших затрат, протекает медленно, а социальный эффект его нередко приглушен и невыразителен: люди куда острее реагируют на неприятное и неожиданное, чем на приятное, но возникающее постепенно.

5. *Феномен “интервалов памяти”*. Исследование забывания показало, что оно проходит наиболее интенсивно в первые шесть часов после запоминания. Поэтому, если информацию требуется запечатлеть надолго, ее целесообразно повторять через 15—20 минут, затем через 8—9 часов и через 24 часа.

6. Феномен *“мнемоники”*. Наша память устроена так, что самый короткий путь к ней — запоминать нечто вместе с обстоятельствами запоминания. Если такого обстоятельства нет, его надо в обязательном порядке придумать, создать.

7. Феномен личной *“реальности”*. Информация, сопричастная человеку, пронизанная одушевлением и согретая заботой о людях, воспринимается быстрее, полнее и предпочтительнее, чем информация безличная, безразличная, бесстрастная.

8. Феномен *“перегорания”*. Если нам удастся кого-то чем-то заинтересовать, то следует иметь в виду, что *“время жизни”* его интереса не бесконечно и даже не продолжительно. У разных индивидов по-разному, но, в среднем, где-то от двух до шести дней. Делайте все, чтобы уложиться в эти сроки. Так, например, не давайте перегореть начальнику, если вам удалось зажечь его вашей идеей, и наоборот, дождитесь, пока настрой начальника не превратится в обугленную головешку!

9. Феномен *“сберегания традиций”*. На первом космическом снаряде, запущенном с космодрома в Плесецке, было начертано *“Татьяна”*. Это имя написал один влюбленный юноша из стартовой команды.

Запуск оказался удачным, и с тех пор имя *“Таня”* выводилось на могучем *“железе”* при каждом новом запуске. Только один раз был пропуск, и тогда за 15 минут до команды *“Пуск!”* ракета взорвалась, унеся человеческую жизнь. Причины этой страшной аварии не выяснены до конца и по сей день. Но с тех пор имя удачи более не забывают. И судьба к этому космическому причалу пока благосклонна...

И еще один примечательный пример. Автолюбителям всего мира хорошо известна марка машины *“Мерседес-бенц”*, но мало кто знает, что она названа по имени Мерседес Еллинек, дочери австрийского предпринимателя. В 1898 г., когда девочке было 9 лет, ее отец принял участие в автомобильном пробеге по югу Франции. Своей машине Еллинек присвоил имя любимой дочери. Мерседес принесла ему удачу. Машина быстро завоевала популярность, имя осталось за ней навсегда.

10. Феномен "сопротивления навязыванию". Нам следует избегать силового давления на человека, которого мы хотим убедить в том, что правы мы, а не он. Попытки любой ценой навязать свое мнение приводят обычно к противоположному результату. Человек устроен таким образом, что он постоянно сопротивляется ограничению свободы выбора.

11. Феномен "темных сил". Помехи, или так называемые "темные силы", активизируются именно тогда, когда человек приближается к завершению важного дела или к победе. Действуют эти "темные силы", как правило, через близких к данному человеку людей, а также через слабости и вредные привычки человека.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ

Неверные психологические установки способствуют возникновению психологических барьеров и других помех общению. Что же это за барьеры?

1. *Барьер предвзятости.* Вы вдруг как будто беспричинно начинаете отрицательно относиться к тому или иному человеку. Нужно срочно выявить, есть ли основания для такого отношения, и если оснований нет, заставить себя отказаться от предвзятости.

2. *Барьер отрицательной установки.* Некто плохо отзывался о знакомом вам человеке, и у вас возникла негативная установка по отношению к нему. Попробуйте сами разобраться во всем, задав себе классический вопрос "А судьи кто?" И если вновь вы не обнаружите достаточных оснований для отрицательных эмоций, сломайте немедленно этот барьер!

3. *Барьер "боязни" контакта.* Бывает, что вам неловко вступить в непосредственный контакт с человеком. Что делать в этом случае? Выход один: попробуйте спокойно разобраться, что сдерживает вас, и вы наверняка убедитесь, что эти эмоциональные препоны легко устранимы (естественно, если не обнаружится принципиальных моментов). Вступайте в беседу, не забывая на первых порах контролировать свои эмоции.

4. Барьер "ожидания непонимания". Перед встречей вас волнует вопрос: "А правильно ли поймет меня партнер?" Причем вам кажется, что обязательно поймет неверно. Вы начинаете прогнозировать последствия, предвосхищать неприятные ощущения, что в вашем воображении выступает уже как неизбежная данность. Но вам просто нужно еще раз тщательно продумать план предстоящей беседы и запретить себе всякие сомнения.

5. Барьер "стереотипов". Взаимодействию нередко мешает неверный стереотип: "Я попрошу у него что-нибудь, а он откажет". От таких стереотипов надо категорически отказываться, как от суеверий.

6. Барьер "возраста". Он возникает в самых разнообразных сферах взаимодействия: между взрослыми и детьми (взрослый не понимает того, чем живет ребенок, что и становится причиной многих конфликтов), между людьми разных поколений. Люди постарше осуждают молодых, а те, кто помоложе, раздражаются или не очень вежливо посмеиваются. Примите эти барьеры как неизбежность, и скажите себе: "Коль их нельзя сломать, я их буду обходить".

Понятно, что в жизни барьеры встречаются на каждом шагу, и средство от каждого в кармане носить не будешь. Советов давать — мастеров не счесть, но обычно нам приходится все барьеры сносить и обходить в одиночку. Самое простое, что здесь можно посоветовать, — специальный психологический тренинг под руководством опытного психотренера.

2.4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

ВЫБЕРИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ

Задание 1

Взаимодействие сотрудников жизненно важно для организации. Поэтому можно утверждать, что:

- а) здоровые взаимоотношения способствуют достижению организационных целей;
- б) нездоровые взаимоотношения ложатся на организацию тяжким грузом;

в) успешная работа никак не зависит от характера личных взаимоотношений;

г) личные взаимоотношения надо строго ограничивать.

Задание 2

Вступать в деловые отношения нужно лишь для того, чтобы

- а) повлиять на поведение коллег;
- б) выявить их социальные роли;
- в) вместе решить ту или иную задачу;
- г) получить эмоциональную разрядку.

Задание 3

Психологическое воздействие обычно оказывают в неформальной обстановке

- а) начальники на подчиненных;
- б) коллеги друг на друга;
- в) подчиненные на своих начальников;
- г) менеджер на своего секретаря.

Ответы: 1: а, б; 2: г; 3: б, в.

ТЕСТ “ВАШ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ”

Попробуйте с помощью теста узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях с людьми, умеете ли вы слушать собеседника и культурно общаться. Следует дать ответы на 10 вопросов, которые оцениваются следующим образом: “всегда” — 2 балла; “в большинстве случаев” — 4 балла; “иногда” — 6 баллов; “редко” — 8 баллов; “никогда” — 10 баллов. Итак:

1. Стараетесь ли вы прервать разговор, если его тема или ваш собеседник вам неинтересны?

2. Может ли неудачное или бестактное выражение собеседника спровоцировать вас на резкость или грубость?

3. Могут ли вас раздражать манеры собеседников?

4. Избегаете ли вы беседовать с неизвестным или малознакомым вам человеком, даже когда он стремится к этому?

5. Имеете ли вы привычку перебивать собеседника?
6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, когда сами думаете совсем о другом?
7. Меняются ли ваш тон, голос, выражение лица со сменой вашего собеседника?
8. Меняете ли вы тему разговора, если собеседник коснулся "щекотливой" для вас темы?
9. Поправляете ли вы собеседника, если в его речи встречаются вульгаризмы, неправильно произнесенные слова, искаженные названия, термины?
10. Можете ли вы быть ироничными по отношению к собеседнику?

Точный ответ вы получите только при максимальной искренности, объективности. Если в итоге вы набрали сумму баллов выше 62, то вы собеседник "выше среднего уровня".

ТЕСТ "УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ БЕСЕДУ?"

Если вам не чужды секреты умелого ведения бесед, это сильно облегчает отношения с окружающими и помогает лучше достигать своих целей даже в условиях конкуренции. Одарены ли вы такой способностью или вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть минимумом дипломатических навыков — вам поможет разобраться предлагаемый тест.

Ответьте, пожалуйста, "да" или "нет" на следующие 16 вопросов.

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он, по-вашему мнению, слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют точку зрения, которую вы разделяете, возражаете ли вы или возникает ли у вас хотя бы такое желание?

5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие шесть месяцев?

6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше собственное мнение об обсуждаемых вопросах?

7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о вас, что вы упорны или твердолобы?

9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете с приятелями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Приятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые вы наметили себе несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Старательно ли готовитесь вы к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Запишите себе по одному очку за каждый ответ, если он совпал с приведенными ниже ответами: "нет" — 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16; "да" — 5, 8, 10, 11, 12, 13. Подсчитайте очки.

Если 0—5, то вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого не требуется.

Если 6—11, то вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите свою властность в самый неподходящий момент. Вам поэтому стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное — учиться жестко держать себя в руках.

Если 12—16, то надо признать что вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны: окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность, что вы “играете краплеными картами” и вообще от вас лучше держаться подальше.

Чем бы
тывать на се
Что может б
“Кого мы в п
фии?” — спр
Только убед
рядке, челове
ложите все ме
ловека больш
мира.

Процесс с
ны. Иногда эт
чивые наблюде
мире и сориен
ми, а иногда —
потому, что вы
ательствами в
нии, а потому, ч
мет.

Попробуйт
ставьте ногу пр
чиваете стопу и с

Глава 3

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Каждый мог бы в чем-то достигнуть больших высот, кабы знал свои преимущества. Большинство людей насилуют свою натуру и потому ни в чем не достигают превосходства. Легкий успех льстит страстям, но время приносит запоздалое разочарование.

Б. Грасиан

3.1. САМОПОЗНАНИЕ

Чем бы вы ни занимались, для того, чтобы “рассчитывать на себя”, надо как минимум хорошо себя знать. Что может быть интереснее, чем познание самого себя! “Кого мы в первую очередь ищем на групповой фотографии?” — спрашивает Дейл Карнеги. И отвечает: “Себя!” Только убедившись, что с любимым существом все в порядке, человек начинает замечать окружающих. Так отложите все мелочное и займитесь тем, что притягивает человека больше всего, — загадками своего внутреннего мира.

Процесс самопознания имеет разную степень глубины. Иногда это развлечение, иногда — серьезные, вдумчивые наблюдения, которые помогают найти свое место в мире и сориентироваться во взаимоотношениях с людьми, а иногда — это драматический процесс. И не только потому, что вызван он какими-то драматическими обстоятельствами в прошлом или противоречиями в воспитании, а потому, что драматичным оказывается сам его предмет.

Попробуйте наблюдать за своей походкой: как вы ставите ногу при очередном шаге, как при этом разворачиваете стопу и сгибаете ногу в коленном суставе (на сколь-

ко градусов?) и куда именно, на каком расстоянии от носка опорной ноги вы ставите пятку другой? Как только вы зададитесь подобными вопросами, походка станет неуверенной, скованной, вы обязательно ошибетесь или сделаете какое-то нелепое, смешное и неуклюжее движение, так что со стороны это будет напоминать походку тяжелобольного или очень пьяного человека.

Наблюдение за своим поведением или чувствами разрушает нормальное течение психической жизни: целесообразные автоматические действия и естественные эмоциональные процессы прерываются и начинают регулироваться сознанием, которое не только не приспособлено к этому, но, как правило, и не может удовлетворительно отразить всю глубину и сложность происходящего в нашем подсознании.

Больше оснований ожидать, что годовалый ребенок прочитает студентам лекцию по курсу высшей математики, чем предполагать, будто сознательные произвольные действия могут заменить подсознательные и непроизвольные в критические минуты принятия ответственных решений.

Драматизм самопознания именно в том и состоит, что познавательный интерес рано или поздно разрушает то, что дорого для личности. Сознание — яд, средство самоотравления для субъекта, погружающегося в себя. Но сознание и свет, бьющий наружу, освещающий нам дорогу. Сознание — это зажженные фары впереди идущего паровоза. Обратите их светом внутрь — и случится катастрофа.

Человек может быть спокоен и счастлив только тогда, когда нет запретных зон и плодов, к которым неудержимо влечет нас наша упрямая любознательная сущность. Ведь кроме ада существует и рай самопознания, открывающийся почти каждому уже в юношеском возрасте. Это целый мир чувств, вселенная переживаний, которыми делаются влюбленные или близкие друзья, обретая чувства близости, доверительности, гармонии и понимания, радуясь и удивляясь встрече таких исключительных и неповторимых личностей.

Самопознание
таты рефлексии
мооправдания
му сознанию
протекать п
разгадывани
фотосинтеза
опасности и
Не микроско
а бумага, кар
бота с радио
кто может у
слышат толь

А между
другого при
души — это
“обобщенный
общения с др
ни в обществе
освободиться
собой, но поч
ках мы наход
каженный са
Все это
который один
жертву. Он м
ет человеку,
отсутствии л
ствах...

Он видит
не задает воп
самооправдан
нения, постоян
рождаясь сраз
маясь, пузыри
ти сознания.

Этот вну
заставляя чело
нагромождени

Самопознание может быть менее опасным, а результаты рефлексии весомее, если знать заранее, что наши самооправдания делают нас более уязвимыми. Обыденному сознанию представляется, что познание себя может протекать подобно тихому уединенному лабораторному разгадыванию какой-либо загадки живой клетки, тайны фотосинтеза и т. п. И даже непонятно, какие тут могут быть опасности и о какой уязвимости вообще может идти речь? Не микроскопы, реторты, колбы, приборы со стрелками, а бумага, карандаш — что же тут опасного? Это же не работа с радиоактивными или ядовитыми веществами! Да и кто может угрожать? Уж не внутренний ли голос? Но его слышат только психические больные...

А между тем постоянное присутствие и свидетельство другого при экскурсе в самые потаенные уголки нашей души — это не исключение, а правило. Такой внутренний “обобщенный человек” формируется в результате нашего общения с другими людьми, усвоения норм и правил жизни в обществе. Многие выдающиеся личности пытались освободиться от его влияния, быть искренними наедине с собой, но почти ни у кого это не получалось. В их дневниках мы находим портрет либо приукрашенный, либо искаженный самобичеванием.

Все это делается в угоду внутреннему собеседнику, который одинаково умеет льстить и преследовать свою жертву. Он может похвалить, приписать то, чего недостает человеку, обвинить в нарушении нравственных норм, отсутствии любви к ближнему, темных помыслах и чувствах...

Он видит все, но, навязывая нам нечто, обычно сам не задает вопросов, которые заставляют человека искать самооправдания. Все, что мучит нас в процессе самопознания, постоянно оказывается как бы уже произнесенным, рождаясь сразу в прошлом, припоминаясь, а не воспринимаясь, пузырится видимостью настоящего на поверхности сознания.

Этот внутренний диалог осложняет самопознание, заставляя человека нагромождать самооправдания. Но эти нагромождения надо научиться отбрасывать в критичес-

кие моменты познания, причем непременно все до единого, включая и те, что поначалу льстили нашему самолюбию и продолжают казаться интересными, приятными и ценными, а порой и единственно спасительными.

3.2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СВОЕГО БУДУЩЕГО

Познай самого себя,
и ты познаешь Вселенную и богов.

Сократ

Когда вы начинаете вспоминать, как названное вами ваше качество проявляется в вашем поведении, это может подтвердить ваши представления о себе, а может сделать их более сомнительными. И у вас возникнет вопрос: "Так какой же я на самом деле?"

Вспомните такой эпизод из сериала "Чип и Дейл спешат на помощь". Дейл с наслаждением летает на крыльях, как у летучей мыши, подхватывает Чипа, и они прекрасно летят вдвоем. И тут летучая мышь кричит ему: "Дейл, не забывай, что крылья не могут выдержать двоих!". Он испуганно смотрит на Чипа, на крылья, сбивается с ритма — и они кубарем падают.

В одном психологическом исследовании было показано: когда студенток колледжа удалось убедить в том, что женщины могут осваивать математику не хуже мужчин (им рассказывали о выдающихся женщинах-математиках, о социально-экономических условиях, в которых сложилось представление о неспособности женщин к математике и т. п.), они действительно начали заниматься математикой столь же успешно, что и юноши (существенно лучше, чем те девушки, которым математику преподавали по той же программе, но миф об их неспособности к математике не опровергали).

Все это порождает парадоксальные и невозможные с точки зрения естественной науки отношения между знанием и его объектом: характеристики объекта начинают зависеть от знаний о нем и изменяться при смене гипотез и теорий. Оказывается, что здесь не всегда есть смысл раз-

личать знание и мнение, больше того — не всегда можно отличить истинное высказывание от ложного. Сошлюсь хотя бы на эпизод из произведения Курта Воннегута “Завтрак для чемпионов”.

Поздним вечером на темной улице известного писателя ударили по голове и ограбили какие-то хулиганы. Он ничего толком не запомнил: какие-то неведь откуда появившиеся темные фигуры. Когда его допрашивали в полиции, он так и сказал, что они были все “сплошь темные”. Полицейский спросил его, как он думает, кто они такие. “Откуда я знаю, — ответил писатель, — может быть, они вообще прилетели с Сатурна”.

На следующий день в газетах появилось сообщение об ограблении, где было указано, что писатель утверждает, что грабители были одеты в черное и принадлежали к банде “Сатурн”. Как видите, это — заведомо ложное, не основанное ни на каких фактах утверждение.

В городе не существовало банды “Сатурн”. Но на окраине жила компания парней, которые считали, что жизнь обидела их, а люди недооценивают. Прочитав про банду “Сатурн”, они решили сделать вид, что к ней принадлежат. Они завели себе черные куртки с надписью “Сатурн” и носились по ночам на мотоциклах по городу, пугая, а иногда и грабя прохожих. О банде “Сатурн” заговорили, ее начали бояться. Парни совсем осмелели, чувствуя себя членами настоящей банды. К ним начала приходить молодежь. Очень быстро банда “Сатурн” стала крупной и могущественной.

Так совершенно ложное утверждение газеты стало истинным. А. А. Пузырей называет подобные отношения между объектом психологического познания и получаемым при этом знанием о нем “законом Эдипа” (не путать с фрейдовским “комплексом Эдипа”). Тот, кто впервые сформулировал в свое время этот “закон Эдипа”, имел в виду античный миф о Эдипе, отраженный позднее в знаменитой трагедии Софокла.

Эта трагедия начинается со страшного пророчества о рождении героя, царского сына, пророчества, по которому он должен убить своего отца и жениться на своей матери.

ри, т.е. нарушить два самых главных табу, с незапамятных времен определяющих человеческое нравственное сознание. И вот с того момента, как было получено это пророчество, сначала жизнь родителей героя, а затем и его собственная жизнь направлены прежде всего на то, чтобы избежать исполнения этого предсказания. Но каким-то роковым образом (а античная трагедия и есть, как мы знаем, "трагедия рока") по воле незримых сил, чем больше старается герой избежать своей участи, тем необратимей рок. И тут связь настолько явная, что стоит спросить: а что было бы, если бы герои не пытались избежать судьбы, не предпринимали бы отчаянных усилий отвести от себя предсказанную беду, — произошли бы предсказанные события или нет?

Стоит задать такой вопрос, как мы начинаем понимать, что, скорее всего, мы на этот вопрос должны будем ответить отрицательно: все эти ужасные события, вероятно, и не произошли бы. Ибо они действительно были в каком-то смысле "накликаны", т.е. свершились только потому, что герои знали о грядущих событиях. И это знание "сработало" только потому, что оно определенным образом было включено в жизнь героев. Если бы не было этого знания, то предсказанные события наверняка бы не произошли.

Сталкиваясь с такими случаями, с такими развивающимися объектами, когда развитие оказывается следствием специальных, в частности "психотехнических", действий, мы оказываемся в ситуациях, подобным той, которая определяется "законом Эдипа".

Полученное знание об объекте затем включается в жизнь этого объекта (подчеркнем — того объекта, который в этом знании представлен) и, как правило, приводит к радикальной трансформации его, столь радикальной, что происходит смена законов, по которым он живет. Иначе говоря, обретение подобного знания всякий раз становится причиной изменения законов существования объекта.

Итак, как следует из "закона Эдипа", обретенные знания о своих возможностях, будучи использованы человеком для планирования своих действий, изменяют его

возможности
отличную от т
ния не получи
Если чело
как данность,
"срабатывает"
(этот термин в
ется в западной
ставлений о себ
человека). Но е
может сделать н
вык делать. И н
даст вам ответа
будет зависеть от
щее.

3.3.

Ответьте для
* может ли яз
диль у него презре
* могла ли "л
* что получает
страиваться?
* как можно з
быть несчастным и
Многие счита
мысли человека и с
большого внимания,
собирается эту конф
исследования показал
ром говорит человек,
жающем мире, что б
жет мыслить. К прим
ют, что даже их обы
теми словами, которы
Примерно полвек
Сепир обратил вниман
под безызна написано

возможности и определяют новую траекторию его жизни, отличную от той, какой она была бы, если бы он эти знания не получил.

Если человек доверяет этому знанию (т.е. принимает как данность, что его возможности именно таковы), то оно "срабатывает" как "самореализующееся пророчество" (этот термин в последние десятилетия широко используется в западной психологии для обозначения влияния представлений о себе и своем будущем на жизнь конкретного человека). Но еще Л.С. Выготский показал, что человек может сделать намного больше того, что он умеет и привык делать. И никакое психологическое исследование не даст вам ответа на вопрос, что вы можете. Во многом это будет зависеть от того, как вы спроектируете свое будущее.

3.3. КАК ВЫ ГОВОРИТЕ?

Ответьте для себя на следующие вопросы:

- * может ли язык, на котором говорит человек, породить у него презрение к людям?
- * могла ли "людоедка" Эллочка стать личностью?
- * что получается, если вы советуете человеку не расстраиваться?
- * как можно запрограммировать себя на то, чтобы быть несчастным и глупым?

Многие считают, что язык всего лишь оформляет мысли человека и его опыт и заслуживает тем самым не большего внимания, чем обертка от конфеты для того, кто собирается эту конфету съесть. Но проведенные в XX в. исследования показали, что это не так. От языка, на котором говорит человек, зависит, что и как он увидит в окружающем мире, что будет считать очевидным, о чем сможет думать. К примеру, люди, как правило, не замечают, что даже их обыденное поведение программируется теми словами, которые они употребляют.

Примерно полвека назад американский пожарный Э. Сепир обратил внимание на то, что если на цистерне изпод бензина написано "Пустая", около нее может закурить

и бросить окурок даже человек, который прекрасно знает, что в "пустой" цистерне из-под бензина остаются его пары, которые более пожароопасны, чем сам бензин.

В этом случае поведение человека зависит не от его знаний, а от привычной связи слов "пустое" и "не заслуживающее внимания", "безопасное". Примерно одновременно с Э. Сепиром этнограф Б. Уоф выявил сходные закономерности, анализируя поведение людей, принадлежащих к различным культурам.

После работ этих авторов зависимость поведения и интеллектуальных возможностей человека от языка и привычных форм оперирования им была доказана на самом различном материале. Интеллектуальные привычки и стереотипы, мешающие человеку в любой новой обстановке, — это во многом привычки употребления языка. Все это верно и относительно способности осознавать и понимать себя.

Те наши особенности, которые мы можем назвать, приобретают для нас большее значение, чем неназванные. Названное более устойчиво, чем неназванное. Обозначив словом какую-нибудь свою особенность, мы получаем возможность думать о ней, учитывать ее в своих планах, ждать от себя ее проявления. Недаром В.А. Лефевр, интересный философ и любитель парадоксов, сказал, что деятельность — это система, превращающая опасения в явь. Один из механизмов этого — выражение опасения в речи. Не зря во многих религиях запрещается называть злого духа: названное всегда более реально, чем неназванное.

И человек, однажды сильно испугавшийся и сказавший себе: "Я — трус", окажется потом более трусливым, чем если бы он себе этого не говорил, потому что он уже будет ждать от себя трусости, а возможно, и успеет оправдать себя за нее и найти "объективные факторы", порождающие его трусость. Но в то же время обозначение словом какой-то своей особенности позволяет задуматься над ней и найти способ ее изменить, если она вас не устраивает.

Различные языки открывают человеку разные возможности для описания себя. Чем больше в языке слов и выражений, относящихся к внутреннему миру человека, к

особенностям его личности, тем более позволяет этот язык понять и описать себя, тем больше возможностей у говорящего на этом языке изменить себя, тем больше различий между собой и другими людьми он может заметить.

Язык — это одна из форм, в которых существует и передается из поколения в поколение сформированная в обществе программа развития внутреннего мира человека. Не надо думать, что он определяется только целенаправленным воспитанием. Независимо от целей воспитателей, их методов и самого факта их существования самим устройством языка предзадано, насколько сложным и дифференцированным будет внутренний мир человека, какие качества ему будет легче всего в себе заметить.

Человеку обычно нетрудно обнаружить, что его воспитывают, и понять, каким его хотят сделать. Но язык, на котором он говорит, настолько привычен, что он не замечает, как, усваивая его, он невольно программирует свое поведение и развитие. Кстати, благодаря этому изменение языка оказывается мощнейшим рычагом воздействия на внутренний мир человека. И в подтверждение сказанного можно опять сослаться на классическое художественное произведение.

Одно из самых жутких пророчеств Дж. Оруэлла, высказанных в романе “1984”, — пророчество о создании “новояза”, т.е. специального государственного языка. Этот язык создается путем выбрасывания всех слов, обозначающих нечто будоражащее сознание, поднимающее человека над обыденным, пробуждающим его любознательность, развивающим его духовно и т.п. Так, слово “сытость” заменило слово “неголод”, слово “радость” — слово “негоре”. Слова оказываются максимально расплывчатыми, как и представления о чем-либо действительно ценном и значимом. Интересно, что почти все слова нашего языка (это верно и для английского), обозначающие внутренние свойства человека, несут в себе оценку (“жадный”, “остроумный”, “вспыльчивый”, “трудолюбивый”...). При этом самые разные люди примерно одинаково классифицируют слова, обозначающие свойства человека, на те, которые имеют положительное значение (похвала), и те, которые имеют отрицательное значение (порицание).

И русский, и английский языки немного напоминают "новояз", когда речь идет о характеристиках человека: и в том, и в другом количество слов и выражений, обозначающих отрицательные характеристики человека, больше, чем тех, которые соответствуют положительным качествам. В русском языке это различие ярче.

По данным Е.Ф. Арсентьевой, из фразеологизмов, обозначающих качества человека, в русском языке 72% имеют негативное (осуждающее) значение (в английском 66%). При этом вообще фразеологизмов, обозначающих положительные качества человека, в русском языке примерно в 1,7 раза меньше, чем в английском. Может быть, приписываемая обычно русской интеллигенции склонность к "самоедству" предопределена особенностями русской лексики? На русском языке гораздо легче быть недовольным собой, чем хвалить себя.

Но ведь люди по-разному используют возможности, данные им языком. Они могут иметь больший или меньший словарный запас, говорить на жаргоне или диалекте. Эллочка, названная И. Ильфом и Е. Петровым "людоедкой" за то, что во всех случаях жизни обходилась 30 словами, говорила на русском языке, но это был другой язык, чем язык Л. Толстого. Ее сознание и внутренний мир определялись не возможностями русского языка вообще, а особенностями усвоенной ею лексики и грамматики. У бедной Элочки не было никаких шансов стать личностью.

Известно, что возможности человека зависят не только от используемой им лексики, но и от привычных ему грамматических форм. Американский психотерапевт Дж. Гриндер специально анализировал грамматику психотерапевтической работы. Он и его коллеги обнаружили, что есть несколько грамматических форм, помогающих человеку сохранять и даже обострять свои психологические проблемы. Одна из них — форма отрицания. Например, социальный работник идет на ответственную встречу и говорит себе: "Самое главное — не волноваться. Но я — не круглый идиот, и таких глупостей, как в прошлый раз больше не сделаю..."

Дж. Гриндер, его постоянный соавтор Р. Бэндлер (и другие сторонники созданного ими направления практической психологии) считают, что мозг человека устроен таким образом, что наши психические автоматизмы как бы отбрасывают частицу "не". Таким образом, наш социальный работник сам подталкивает себя к тому, чтобы волноваться, делать глупости и быть "круглым идиотом".

Точно так же воздействует на одного человека обращенная к нему речь другого (совет, приказ). Вы, наверное, замечали, как часто ребенок двух-трех лет в ответ на запрещение делает все с точностью до наоборот. После "Не лезь на стол" — лезет, после "Не бери карандаш" — берет. В этом возрасте за таким поведением еще не стоит желание "сделать назло" или доказать свою независимость. Первый в жизни человека кризис негативизма приходится на возраст примерно в три года. Можно предположить, что тут срабатывает тот же механизм, превращающий запрет в приказ сделать то, что запрещено.

С возрастом человек привыкает преодолевать этот позыв, но механизм сохраняется, и чем сложнее ситуация, в которой находится человек, тем беззащитней он перед своими автоматизмами. Может быть, вы замечали, если человеку, впервые вставшему на коньки или взобравшемуся на велосипед, крикнуть: "Не упади!", — он потеряет равновесие.

Поэтому, когда вы говорите, например, идущему на экзамен: "Не волнуйся!", — вы объективно усиливаете его волнение. И не удивляйтесь, если человек, которому вы сказали: "Не расстраивайся!", — в ответ расплачется. Ведь этой фразой вы невольно дали ему команду расстраиваться.

В одном американском колледже провели эксперимент. Студентов попросили записывать на диктофон все, что они говорят себе, планируя свои действия, оценивая себя, анализируя то, что они делают. После небольшой тренировки желающим дали портативные диктофоны и они начали жить своей обычной жизнью. Но восемь часов в сутки они наговаривали на диктофон то, что раньше всегда произносили про себя.

Оказалось, что около 70% планов, самоприказов, и даже (!) похвал себе формулировались ими через самоотрицание ("Не терять времени", "Не беспокоиться", "Я не такой псих, как этот Джон", "Я не осел", "Не обращать внимание" и т. п.). Затем их тренировали употреблять прямую форму глагола и существительные без отрицаний ("Быть собранным", "Быть спокойным", "Хорошо рассчитывать свое время", "Настойчиво продолжать то, что начал делать", "Быть последовательным"...). В результате тренировки процент негативных команд снизился до 30—40%, а испытуемые стали чувствовать себя спокойнее и увереннее.

Другая опасная для нас грамматическая форма — обозначение наших действий, чувств и состояний существительными (а не глаголами или прилагательными). Дж. Гриндер обнаружил, что обозначение наших состояний и переживаний существительными делает их устойчивее, консервирует их. Почему? Во-первых, здесь срабатывает то, что существительными мы обозначаем то, что в мире устойчиво, и поэтому, обозначив свое состояние существительным, человек начинает относиться к нему, как к чему-то постоянному.

Во-вторых, вам так и хочется спросить: "Чего боишься?", "Что решил?", "О чем тревожишься?". А ответив себе на такие вопросы, человек нередко замечает, что повод для страха или обиды слишком мелок, а решение хоть и принято, но не окончательное.

И наконец, обозначая свои состояния и чувства существительными, человек может поддаться соблазну сделать их грамматическим и логическим подлежащим. Таким образом, человек выражает (и закрепляет!) в своей речи то, что его чувства и состояния действуют обособленно, как бы помимо его воли: не он управляет ими, а они сами возникают, остаются, переполняют его, захватывают и т. д.

Упоминание о себе в грамматической форме дополнения, обстоятельства или в страдательном залоге является еще одной формой речи, консервирующей проблемы.

Поэтому социальное потребление и боятся на сознании.

Создавая психологию, мы должны помнить, что она психологическим напряженным качеством. Одни крайности, дополняются другими.

Большинство наших качеств. Это "та личность", память крайние, и средние анализ различных теорий.

Понимание наше чтобы ничего не делая, а для того понять себя, а для того Как и всякий человек может быть одинаковым от обстоятельств и тех этой технологии, то советов.

1. Не бойтесь своих вают, казалось бы, неволе и стремление к независимости. Не стоит Петра

2. Не стоит не как-то себе, а преодоление стереотипов или противостояние себе, а фокусе личности, как в фокусе различных мотивы, за

3. Необходимо помнить человека, как в фокусе различных мотивы, за

Поэтому социальный работник должен знать последствия употребления им слов и выбирать те из них, которые работают на созидание, а не на разрушение.

3.4. АВТОПОРТРЕТ

Создавая портрет своей собственной души, надо помнить, что она живая, и любая крайность, выявленная психологическими тестами, это не застывшая смальта, а напряженное качество, содержащее в себе противоположности. Одни крайности при этом могут компенсироваться, дополняться другими и даже средневыраженными свойствами.

Большинство из нас соединяют в себе противоположные качества. Это надо учитывать при создании "портрета личности", памятуя, что все проявления личности — и крайние, и средние — одинаково необходимы человеку. И анализ различных тестов требуют сопоставления их результатов.

Понимание нашей сложности необходимо не для того, чтобы ничего не делать и упускать возможность лучше понять себя, а для того, чтобы не упрощать себя.

Как и всякий портрет, психологический портрет не может быть одинаковым при всех условиях: все зависит от обстоятельств и технологии его создания. А что касается этой технологии, то здесь будут полезными несколько советов.

1. Не бойтесь своих противоречий. В характерах бывают, казалось бы, невозможные сочетания: утонченность и стремление к независимости, застенчивость и властность (как в характере Петра I) и т.п.

2. Не стоит "загонять себя" в определенный тип личности. Важно не какое-то однозначное представление о себе, а преодоление стереотипа "несовместимости" несходных или противоположных качеств в одном человеке.

3. Необходимо помнить, что в конкретном поступке человека, как в фокусе линзы, сосредоточиваются самые различные мотивы, зачастую смутно осознаваемые им.

Сотни разнообразных побуждений могут привести к одним и тем же следствиям. Для человека хуже всего — брать за образец совершенно чуждый ему “тип личности”.

4. Постигание подлинных масштабов своей личности в корне меняет отношение человека к себе, освобождая его от предрассудков обыденного сознания. А истинное знание есть не что иное, как преодоление заблуждений. Поэтому не пугайтесь того, что вам откроется бесконечная сложность собственной души.

5. Заглянуть в пространство собственной личности, которое скрыто от нас, поможет “Окно Джогари”. По мнению американских психологов Дж. Лафта и Г. Инграма, каждая личность имеет несколько “пространств”, которые названы ими “Арена”, “Слепое пятно”, “Неизвестное” и др. “Арена” — это “пространство”, открытое для меня и для других. “Слепое пятно” — это уже то, что другие знают о нас, а мы не знаем. И “Неизвестное” — это то, что скрыто и от нас, и от других.

Узнать мнение о себе значимых для нас людей всегда полезно. Оно заставляет задуматься, не переоцениваем ли мы свое расположение к другим. Это не значит, что другие абсолютно правы, но ведь они испытывают на себе наше воздействие.

Попробуйте проникнуть в “Слепое пятно” и “Неизвестное”. Для этого попросите четырех хорошо знающих вас людей ответить на предлагаемые ниже вопросы, и протестируйте себя сами, чтобы сравнить ваши представления о себе с представлением о вас других людей.

Если они согласны, что какая-то характеристика из этого длинного списка приложима к вам, пусть обведут ее номер кружочком, если же неприложима, то никаких помет делать не надо.

ТЕСТ Т. ЛИРИ

Вы человек, который

- 1) умеет нравиться;
- 2) производит сильное впечатление на окружающих;
- 3) умеет распоряжаться, приказывать;
- 4) умеет настоять на своем;

5) обла
6) незав
7) спосо
8) может
9) способ
10) строг
11) може
12) крити
13) любит
14) часто
15) способ
16) часто р

17) способ
18) способ
19) охотно п
20) покладис
21) благоде
22) способен
23) уважителе
24) ищет одоб
25) способен к
26) стремится у
27) доброжелат
28) внимателен
29) деликатен;
30) способен об
31) всегда може
32) бескорыстен;
33) способен выз
34) пользуется ув
35) обладает тала
36) любит брать
37) уверен в себе;
38) самоуверен и н
39) деловит, практи
40) всегда готов со

- 5) обладает чувством собственного достоинства;
- 6) независим;
- 7) способен сам позаботиться о себе;
- 8) может проявить безразличие к человеку;
- 9) способен быть суровым;
- 10) строг, но справедлив;
- 11) может быть искренним;
- 12) критичен по отношению к другим;
- 13) любит поплакаться;
- 14) часто бывает печален;
- 15) способен проявлять недоверие;
- 16) часто разочаровывается;
- 17) способен критически отнестись к себе;
- 18) способен признавать свою неправоту;
- 19) охотно подчиняется;
- 20) покладист;
- 21) благороден;
- 22) способен восхищаться и склонен к подражанию;
- 23) уважителен;
- 24) ищет одобрения;
- 25) способен к сотрудничеству;
- 26) стремится ужиться с другими;
- 27) доброжелателен;
- 28) внимателен и ласков;
- 29) деликатен;
- 30) способен ободрять;
- 31) всегда может откликнуться на призыв о помощи;
- 32) бескорыстен;
- 33) способен вызвать восхищение;
- 34) пользуется уважением;
- 35) обладает талантом руководителя;
- 36) любит брать на себя ответственность за общее дело;
- 37) уверен в себе;
- 38) самоуверен и напорист;
- 39) деловит, практичен;
- 40) всегда готов соперничать;

- 41) тверд и крут, когда это необходимо;
- 42) неумолим, но беспристрастен;
- 43) раздражителен;
- 44) открыт и прямолинеен;
- 45) не терпит, чтобы им командовали;
- 46) скептичен (подвергает все сомнению);
- 47) не слишком впечатлителен;
- 48) обидчив, щепетилен;
- 49) легко смущается;
- 50) неуверен в себе;
- 51) уступчив;
- 52) скромн;
- 53) часто прибегает к помощи других;
- 54) признает авторитеты;
- 55) охотно принимает советы;
- 56) доверчив и стремится радовать других;
- 57) всегда любезен со всеми;
- 58) дорожит мнением окружающих;
- 59) общителен и уживчив;
- 60) добросердечен;
- 61) всегда со всеми добр и вселяет в людей уверенность;
- 62) нежен и мягкосердечен;
- 63) любит заботиться о других;
- 64) всегда щедр;
- 65) любит давать советы;
- 66) производит впечатление значительной личности;
- 67) начальственно-повелителен;
- 68) имеет властный характер;
- 69) хвастлив;
- 70) надменен и самодоволен;
- 71) думает только о себе;
- 72) умеет хитрить;
- 73) нетерпим к ошибкам других;
- 74) расчетлив;
- 75) откровенен;
- 76) часто недружелюбен;

- 77)
- 78)
- 79)
- 80)
- 81)
- 82)
- 83)
- 84) к
- 85) з
- 86) л
- 87) пр
- 88) ле
- 89) ле
- 90) гот
- 91) бла
- 92) все
- 93) про
- 94) пере
- 95) вели
- 96) стре
- 97) стрем
- 98) ожид
- 99) распо
- 100) десп
- 101) относ
- ства;
- 102) тщесл
- 103) эгоист
- 104) всегда
- 105) язвите
- 106) всегда
- 107) часто г
- 108) всегда
- 109) злопам
- 110) проник
- 111) всегда у
- 112) всегда н

- 77) озлоблен;
- 78) высказывает жалобы;
- 79) ревнив;
- 80) долго помнит обиды;

- 81) склонен к самобичеванию;
- 82) застенчив;
- 83) безынициативен;
- 84) кроток;
- 85) зависим, несамостоятелен;
- 86) любит подчиняться;
- 87) предоставляет другим принимать решения;
- 88) легко попадает впросак;
- 89) легко поддается влиянию друзей;
- 90) готов довериться любому;
- 91) благорасположен ко всем без разбора;
- 92) всем симпатизирует;
- 93) прощает все;
- 94) переполнен чрезмерным сочувствием;
- 95) великодушен и терпим к чужим недостаткам;
- 96) стремится помочь каждому;

- 97) стремится к успеху;
- 98) ожидает восхищения от каждого;
- 99) распоряжается другими;
- 100) деспотичен;
- 101) относится к окружающим с чувством превосходства;

- 102) тщеславен;
- 103) эгоистичен;
- 104) всегда холоден, черств;
- 105) язвителен, насмешлив;
- 106) всегда зол, жесток;
- 107) часто гневен;
- 108) всегда бесчувствен, равнодушен;
- 109) злопамятен;
- 110) проникнут духом противоречия;
- 111) всегда упрям;
- 112) всегда недоверчив и подозрителен;

- 113) всегда робок;
- 114) всегда стеслив;
- 115) всегда услужлив;
- 116) всегда мягкотел;
- 117) почти никому не возражает;
- 118) всегда навязчив;
- 119) любит, чтобы его опекали;
- 120) чрезмерно доверчив;
- 121) стремится снискать расположение каждого;
- 122) со всеми соглашается;
- 123) всегда со всеми дружелюбен;
- 124) всех любит;
- 125) слишком снисходителен к окружающим;
- 126) старается утешить каждого;
- 127) заботится о других в ущерб себе;
- 128) портит людей своей чрезмерной добротой.

Обработка результатов

Все вопросы разбиваются на восемь равных частей, называемых октантами.

Подсчитывается количество баллов отдельно для каждой октанты. Вопрос, обведенный кружком, равен одному баллу. По каждой октанте сумма результатов не может быть больше 16 баллов; каждый из четырех человек может ответить положительно максимум на 4 вопроса. То же самое относится к вашим личным результатам: от 0 до 16 баллов по каждой октанте. Если испытуемые (или вы сами) ознакомились менее чем со 128 вопросами, то результаты обработать невозможно. В зависимости от количества баллов определите характеристику по каждой из октант.

Первая октанта: "Властность — лидерство"

При умеренно выраженных баллах (до 8) вас воспринимают как уверенного в себе человека, который умеет быть хорошим советчиком, наставником и организатором, способным обеспечить эффективное руководство группой. При средних показателях (9—12 баллов) окружающие дают вам знать, что замечают вашу нетерпимость к критике и считают, что вы переоцениваете свои способности, прояв-

ляя черты властности по отношению к ним. При высоких баллах (выше 12) окружающие испытывают на себе такое давление с вашей стороны, что склонны оценивать его как деспотизм; ваше стремление командовать и безапелляционным тоном поучать других, которое вы, возможно, не замечаете, крайне их угнетает и отталкивает, заставляет защищаться и избегать контакта с вами.

Вторая октанта:

“Независимость — доминирование”

При умеренных показателях (до 8 баллов) вас воспринимают как человека уверенного, независимого, соперничающего с окружающими, но не переходящего допустимых границ. Средние показатели (9—12 баллов) означают, что ваша независимость ощущается другими как склонность занимать определенную позицию в группе, постоянно противопоставляя свое особое мнение мнению большинства. При высоких балах (свыше 12) окружающие убеждаются в том, что вам присущи самодовольство, эгоизм и самолюбование. В свои действия и поступки вы — иногда даже непроизвольно — вкладываете чувство собственного превосходства над окружающими.

Третья октанта:

“Прямолинейность — агрессивность”

При умеренных баллах (до 8) вы можете в глазах других обладать такими качествами, как непосредственность, искренность, настойчивость в достижении цели. При более высоких баллах эти качества превращаются в чрезмерное упорство, упрямство, недружелюбие, доходящее до откровенной несдержанности, чрезмерной вспыльчивости. Если результат свыше 12 баллов, окружающие убеждены в вашей агрессивности.

Четвертая октанта:

“Недоверчивость — скептицизм”

При умеренных показателях (до 8) о вас сохраняется устойчивое представление как о человеке реалистическом, критически оценивающем свои мысли, поступки, не склонном менять свое мнение под давлением группы. Повышен-

ние суммы баллов свидетельствует о том, что окружающие начинают замечать обидчивость, нарастание критичизма, переходящего в "отрицание всего и вся". Они видят, что вы недовольны ими и относитесь к ним с необоснованной подозрительностью.

Пятая октанта:

"Покорность — застенчивость"

Умеренные баллы (от 4 до 8) означают, что люди воспринимают вас как скромного, застенчивого человека, склонного брать на себя чужие обязанности. Дальнейшее нарастание суммы баллов говорит о том, что вы начинаете производить впечатление человека не только безвредного, но и покорного. Свыше 12 баллов: окружающими ощущается в вас повышенное чувство вины, а поведение воспринимается как самоуничижительное.

Шестая октанта:

"Зависимость — послушание"

До 8 баллов: окружающие замечают, что вы ожидаете помощи и доверия, признания своей личности и способностей.

Далее нарастает ощущение вашей зависимости от мнения окружающих, которая переходит в сверхконформность — крайнюю податливость давлению группы (свыше 12 баллов), доходящую до полной зависимости от мнения большинства.

Седьмая октанта:

"Сотрудничество — соглашательство"

При умеренных баллах окружающие воспринимают вас как человека, готового к сотрудничеству с ними, склонного к установлению со всеми дружелюбных отношений. Свыше 8 баллов: вам дают понять, что компромиссное поведение, соглашательство делает вас менее интересным для окружающих, а излишняя дружелюбность и стремление подчеркнуть свою причастность к интересам большинства (при 12 баллах и выше) становятся назойливыми.

Восьмая октанта:
“Ответственность — великодушие”

Знакомые склонны одобрить вашу готовность помогать окружающим, развитое чувство ответственности даже тогда, когда они становятся чрезмерными (свыше 8 баллов) и скорее сочувственно и снисходительно относятся к вашему мягкосердечию, сверхобязательности, подчеркнутому стремлению забывать себя ради других (свыше 12 баллов).

Примечание: Если вы получили в какой-то октанте менее трех баллов, то все перечисленные характеристики маловероятны.

3.5. ОБЩЕНИЕ С СОБОЙ КАК СПОСОБ ВЫХОДА ИЗ “КРИТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ”

На нечто внешнее можно повлиять своим поведением, изменить его. Но по отношению к своему внутреннему миру люди часто остаются бессильными, что заведомо лишает их активного, организующего начала.

Племянник А.П. Чехова — Михаил Чехов, выдающийся русский актер, впал в депрессию; врачебная помощь не имела эффекта. Ища выход из трудного положения, он принялся штудировать труды восточной философии. “Мне удалось понять, — пишет он, — что основной нотой является творчество жизни. И еще одна мысль овладела мной: ощущение возможности творчества *внутри самого себя*. Творчество в пределах своей личности.

По опыту знал только об одном виде творчества: вне себя. Но вместе с мыслью о самотворчестве возник волевой импульс, порыв к овладению творческой энергией, с тем чтобы перенести ее вовнутрь, на самого себя”.

В данном случае имел место сложный и терпеливый период общения с собой. В результате его произошло открытие новых возможностей психики: творчества внутри себя. Реализация этого открытия привела к выздоровлению.

Тема значения внутренней активности прослеживается в творчестве М. Зощенко. Он сам страдал нервным недугом, и усилия врачей не имели успеха. Тогда он решил, что никто, кроме него самого, не в силах ему помочь. Своей волей и интеллектом он справился с болезнью. Этот замысел он отразил в повести "Возвращенная молодость" (1933). Это повествование о том, как управлять своим здоровьем, настроением, самочувствием, как "собственными руками" делать долгую и плодотворную жизнь. Это и о формах общения человека с самим собой на этапах анализа причин заболевания и выработки путей его устранения.

Тогда же нарком здравоохранения И. Семашко высказал свое мнение о книге: «Самая главная заслуга книги М. Зощенко, целиком оправдывающая ее появление в свет, — это призыв к "организации жизни", к "сохранению и укреплению умственной энергии. Хвала Зощенко за это!"».

В другой повести — "Перед восходом солнца" (1943) писатель описывает, какую сложную внутреннюю работу пришлось ему проделать, чтобы в "завалах памяти" отыскать первопричину недуга и тем самым устранить ее.

Еще один убедительный пример — Юрий Власов, выдающийся спортсмен-тяжелотлет, решивший избавиться от болезни собственными силами. Он сформулировал для себя принципы самоорганизации психологической деятельности, разработал программу лечебно-восстановительных тренировок, что позволило ему избавиться от лекарств и вернуть себе здоровье.

Примеры эти говорят о важности знания способов "использования" собственной психики для более успешного преодоления жизненных трудностей. Они полностью подтверждают мысль римского философа Цицерона, высказанную 19 веков назад. "Наука об исцелении души, — писал он, — есть философия, но помощь ее приходит не извне, как помощь против телесных болезней, — нет, мы сами должны пустить в дело все силы и средства, чтобы исцелить себя самим".

Но каждый открывает эту истину, к сожалению, для себя заново и самостоятельно. Форма же реализации этого вида самопомощи — общение человека с самим собой.

Нет ничего
из самых дорогих
как правило, мно
поряжаясь време

* ничего не д

* делегирова

* сделать раб

Ничего не де

произойдет, если я

се кроется одна ва

которых предписан

не приносят ощути

бесполезные ситуац

ном, так и в частном

Делегировать р

чить себе достаточно

боту. Перепоручить,

дать задание кому-то

ним. Это необходимо

* только путем

подчиненному возмож

* отказ от делеги

дителей, замедлению п

ном счете к разладу в

* делегирование с

осуществления некотор

Чтобы осуществить

но предусмотреть следу

* определять полно

* избегать подробн

* не делать вывод

3.6. ВРЕМЯ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ

Время — самый ограниченный капитал, и если не можешь им распорядиться, не сможешь распорядиться ничем другим.

Б. Друккер

Нет ничего легче, чем быть занятым... Время — один из самых дорогих ресурсов социального работника. Но, как правило, многие не знают, как им распорядиться. Распокаясь временем, каждый имеет три возможности:

- * ничего не делать;
- * делегировать работу другим лицам;
- * сделать работу самому.

Ничего не делать. Задайте иногда себе вопрос: “Что произойдет, если я не буду ничего делать?”. В этом вопросе кроется одна важная истина: “распознавай ситуации, в которых предписанные дела только отнимают время, но не приносят ощутимой пользы”. Нет сомнения, что такие бесполезные ситуации и дела пестрят как в государственном, так и в частном бизнесе.

Делегировать работу. Руководитель не может обеспечить себе достаточной гибкости, если не перепоручает работу. Перепоручить, т. е. делегировать, работу — значит дать задание кому-то другому, кто успешно справится с ним. Это необходимо делать по следующим причинам:

- * только путем делегирования работы можно дать подчиненному возможность раскрыть свои способности;
- * отказ от делегирования ведет к перегрузке руководителей, замедлению процесса принятия решений, в конечном счете к разладу в системе управления;
- * делегирование сокращает время, необходимое для осуществления некоторых управленческих функций.

Чтобы осуществить эффективное делегирование, нужно предусмотреть следующее:

- * определять полномочия и ответственность за каждый вид деятельности;
- * избегать подробного инструктирования;
- * не делать выводов за подчиненных;

- * побуждать подчиненных к инициативе;
- * смотреть спокойно на некоторые ошибки и сбои в работе подчиненных;
- * подбирать себе конкретную работу, которую можно осуществлять качественно.

Сделать работу самому. Если время не организовано, то ни о какой эффективности не может быть и речи, причем организация времени должна быть ориентирована на решение задач субъекта деятельности. В руководстве для британских бизнесменов, выделяются три набора задач:

- * задачи коммуникативного плана;
- * задачи стратегического планирования и прогнозирования;
- * задачи оперативного управления.

Самыми времязатратными будут задачи, связанные с коммуникативной деятельностью. И при организации своего рабочего времени социальный работник должен отдавать им приоритет.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Просмотрите список, состоящий из самых существенных “поглотителей”, или “ловушек”, времени, и отметьте пять самых типичных для вас:

- * нечеткая постановка цели;
- * отсутствие списка приоритетности дел;
- * попытка слишком много сделать за один раз;
- * неполное представление о задачах и путях их решения;
- * плохое планирование трудового дня;
- * личная неорганизованность, “заваленный письменный стол”;
- * чрезмерное чтение;
- * скверная система досье;
- * недостаток мотивации;
- * поиски записей, адресов, телефонных номеров;
- * недостатки кооперации или разделения труда;
- * отрывающие от дел телефонные звонки;
- * незапланированные посетители;
- * неспособность сказать “нет”;

- * неполная, запоздавшая информация;
- * отсутствие самодисциплины;
- * неумение довести дело до конца;
- * отвлечение (шум);
- * затяжные совещания;
- * недостаточная подготовка к обсуждениям и беседам;
- * отсутствие коммуникации или неточная обратная связь;
- * болтовня на частные темы;
- * излишняя коммуникабельность;
- * чрезмерность деловых записей;
- * синдром "откладывания";
- * желание знать все факты;
- * длительность ожидания (например, условленной встречи);
- * спешка, нетерпение;
- * слишком редкое делегирование дел;
- * недостаточный контроль за порученными делами.

Исключив выделенные "поглотители", вы уже сможете значительно увеличить продуктивность своей работы.

Итак, время — одна из главных ценностей для социального менеджера. Но, как правило, он решает одну задачу за счет времени, отведенного для другой.

ЗАДАНИЕ 1

Прежде всего рассмотрите, на какие виды деятельности вы напрасно тратите время. Для большинства социальных работников типично следующее:

- 1) откладывание работы;
- 2) неумение делегировать часть работы коллегам;
- 3) неумение справляться с канцелярской работой;
- 4) проведение ненужных переговоров, собраний;
- 5) неумение выделять приоритеты.

Чтобы положить хорошее начало управлению вашим временем, необходимо выяснить, какое время требуется потратить и каким временем вы располагаете. Другими словами, вы должны продумать собственное ежедневное расписание и определить, что нужно сделать в это время.

Величайший поглотитель времени — встречи. В ваших интересах противостоять этим “тратам”, т.е. научиться эффективно проводить встречи.

Проанализируйте свои встречи и выясните, с кем бы вы могли бы без ущерба для дела не встречаться.

УПРАЖНЕНИЕ 2

Загляните вперед на ближайшие пять дней и составьте или пересмотрите ваш план на эти дни. В частности, напишите список самого важного и вероятных помех. Вернитесь к своему плану в конце недели и посмотрите, как вы справились с ним.

Вспомните, что, согласно Файолю, самые важные функции менеджера — прогнозирование и планирование. Вам также необходимо заглядывать вперед. Отводите себе время на размышление. Подумайте о задачах на ближайшие шесть месяцев или даже на более отдаленный срок.

Тот, кто хочет по-настоящему разгрузить себя, не может отказаться от самоконтроля. Вот некоторые вспомогательные вопросы для обзора результатов дня:

- * чему я научился сегодня?
- * удалось ли мне сегодня записать или обработать свои идеи, мысли?
- * что или кто доставил мне сегодня радость?
- * приблизил ли меня этот день к моим целям?
- * что самое лучшее, что я смог сделать сегодня?

Можете применить также и метод “пяти пальцев”:

М (мизинец) — *мыслительный процесс*: какие знания, опыт я сегодня приобрел?

Б (безымянный палец) — *близость цели*: что я сегодня сделал и чего достиг?

С (средний палец) — *состояние духа*: каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа?

У (указательный палец) — *услуга, помощь*: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или чему “поспособствовал”?

Б (большой палец) — *бодрость, физическая форма*: каким было мое физическое состояние сегодня? Что я сделал для своего здоровья, поддержания своих физических кондиций?

Вы можете каждый свой день оценивать по четырехбалльной системе и заносить отметку в дневник времени:

4 = особенно удачный день;

3 = удачный день;

2 = удовлетворительный день;

1 = неудачный день (плохое настроение, неуспех, раздражение, заботы).

Как сказал А. Лэкейн, *“самое важное в вашей жизни — это в конечном счете ваше время”*. Поэтому

* не загружайте свой рабочий день больше чем на 60%, поскольку каждый день приходится заниматься и непредвиденными делами;

* в начале каждой недели уточняйте, какие дополнительные работы вам предстоит сделать;

* несмотря ни на какую спешку, начинайте свой рабочий день со спокойного обдумывания в течение 10—15 минут предстоящих дел;

* организация вашего рабочего дня должна соответствовать принципу: *“Работа должна подчиняться мне, а не наоборот”*;

* начинайте день с бодрым настроением, так как тот настрой, с которым вы приступаете к решению предстоящих задач, определит ваши успехи или неудачи;

* каждое утро задавайте себе три вопроса:

(1) Что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше радости?

(2) Как этот день может приблизить меня к моей цели?

(3) Что я могу сегодня сделать для своего здоровья после долгого сидения на работе?

* приступайте к работе без “раскачки”, а утром занимайтесь самыми сложными и важными делами;

* своевременно делайте паузы, рассматривайте их не как трату времени, а как подзарядку энергией. Очень часто наиболее плодотворные идеи возникают именно в это время. Пауза должна длиться не более 10 минут, поскольку именно этот интервал дает наивысший эффект;

* план на следующий день составляйте накануне вечером. Определите, пользуясь дневником времени, приоритетность предстоящих дел;

* не забывайте соблюдать ритм работоспособности в течение дня.

3.7. СТИМУЛЯЦИЯ МОТИВАЦИЙ

Человек жив хлебом единым,
если хлеба у него нет.

Д. Мак-Грегор

Можно привести коня на водопой,
но нельзя заставить его пить воду.

Пословица

Чтобы получить представление о человеческом поведении как о феномене, который можно понять, на который можно повлиять, необходимо познакомиться с некоторыми психологическими теориями. Широко известны три теории:

- 1) теория психоанализа,
- 2) теория научения,
- 3) теория роста.

Кроме них существует множество других концепций, знакомство с которыми не помешает социальному работнику.

Хотя теория психоанализа не предлагает конкретных методов решения практических проблем, с которыми сталкивается социальный работник, но поможет понять, почему люди ведут себя так, а не иначе. Неадекватное поведение кого-либо можно объяснить действием защитных механизмов, жадой признания, чрезмерной его гордыней и т.п.

Все мы порой не осознаем, почему нам в голову пришла та или иная мысль и что нас побудило совершить какой-нибудь поступок. Но дело в том, что все мы так или иначе зависим от своего прошлого, и, чтобы заглушить боль воспоминаний или угрызения совести, большинство из нас включает психические защитные механизмы, которые в теории психоанализа называются: *вытеснение, перенесение, рационализация, замещение*. Поэтому социально-

му работнику следует принимать во внимание возможные скрытые мотивы поведения его сотрудников или посетителей. Применительно же к организационным проблемам эффективнее психоанализа теория научения.

Поведение наших сотрудников определяют многие факторы, одни из которых в большей степени подчиняются контролю, другие — в меньшей. Это и уровень зарплаты, и стремление человека сохранить место (работник осознает, какой тип поведения позволит ему в любом случае сохранить работу, а какой приведет к ее потере), и престиж, и статус (в зависимости от структуры организации достигнутые сотрудником успехи повышают его статус, упущения и ошибки понижают его), и обратная связь.

Обратная связь, должным образом использованная, становится едва ли не главным средством формирования поведенческих реакций. Но большинство социальных работников не использует преимуществ обратной связи, не желая поставить себя на место другого человека и понять, что обратная связь бывает *положительной, отрицательной и никакой*. Причем обычно люди считают отсутствие обратной связи ее негативной формой, а положительная обратная связь оказывает благоприятное воздействие на их настроение.

Третье направление исследования психики личности, известное как "третья сила", или теория роста, представлено такими психологами, как Маслоу, Роджерс, Голдштейн. Теория роста подчеркивает стремление человека к совершенствованию, полной реализации своих возможностей, самовыражению. Так, идеи А. Маслоу будут очень полезны социальному работнику, стремящемуся понять людей, эффективно взаимодействовать с ними.

Многие считают, что все нужды человека удовлетворяет работа, за которую он получает деньги. Однако исследования показали, что для большинства людей привлеченность их труда определяется не только денежным вознаграждением за него, но и тем, как этот труд удовлетворяет иные его запросы, не связанные с деньгами. Недовольный своей работой, человек может оказаться плохим работником или постоянно провоцировать конфликты,

если его высшие потребности не удовлетворяются. Если же удастся установить, какие потребности стимулируют работу, и создать условия, в которых работник сможет удовлетворить их, это значительно повысит производительность его труда.

Маслоу первым выстроил иерархию потребностей, подразделив их на *высшие* и *низшие*. Низшими он назвал физиологические потребности. Маслоу полагал, что, пока человек не удовлетворит низшие потребности, он не думает об удовлетворении высших: когда человек голоден, его главная забота — раздобыть пищу.

Когда удовлетворена эта потребность, о своих правах заявляет потребность в безопасности. Обеспечив безопасность, человек переходит к удовлетворению социальных потребностей, желая, например, чтобы коллеги считали его равным себе, и преследует эту цель, пока не добьется соответствующего статуса. Наконец, когда все эти нужды удовлетворены, он заботится о дальнейшем самовыражении и реализации своего личного потенциала.

Стоит отметить, что теория Маслоу предлагает общие ориентиры. Действительно, соображения безопасности не обязательно должны следовать за полным удовлетворением физиологических потребностей, а жажда самовыражения не всегда дремлет до получения надлежащего статуса. К тому же можно стремиться к самовыражению и не удовлетворив свои социальные потребности. Более того, у некоторых людей вся эта иерархия может выглядеть совершенно иначе, а в определенных условиях людей с искаженной иерархией может оказаться большинство.

Считая удовлетворение потребностей средством стимуляции работника, необходимо помнить, что удовлетворенное желание утрачивает значение стимула. Когда желудок полон, человеку уже не нужно еды. Когда он знает, что без труда получит работу в другой компании, то одна лишь гарантия занятости его не стимулирует. Кроме того, забота о статусе, стремление заслужить уважение и, тем более, жажда самовыражения никогда не бывают полностью удовлетворенными. Когда потребность в общении удовлетворяется, она больше не служит стимулом.

Итак, не
вредить делу
создать все у
Наконец,
том современ
селения. Так,
место у росси
прежде всего у
в материальном
гарантированно
тих потребности
ющих условий:
* наведение
вового, социальн
* своевремен
* максимальн
* обеспечение

ПРАВИЛА

Д. Карнеги, ав
завоевывать друзей
верждает в ней, что
человека сделать чт
сам захотел этого. Д
века к рабочему мест
жет. Чтобы человек з
ответствующие внут
таких мотивов называ
Всякий мотив до
крепление, причем не
Однако и в случае ма
зывают исследования,
его оказывают спосо
следует знать хотя бы
Поэтому запомните
человеку должно б
а, что именно его поощр
тесно трудиться получи

Итак, неудовлетворение потребностей может сильно вредить делу, поэтому необходимо все время стараться создать все условия для их удовлетворения.

Наконец, теорию Маслоу нужно использовать с учетом современного состояния психологии российского населения. Так, согласно нашим исследованиям, на первое место у россиян вышла потребность в безопасности (и прежде всего у "новых русских"), на второе — потребность в материальном обеспечении, на третье — потребность в гарантированной занятости. Удовлетворение этих и других потребностей возможно лишь при выполнении следующих условий:

- * наведение порядка в стране — экономического, правового, социального;
- * своевременная и справедливая оплата труда;
- * максимальное сокращение безработицы;
- * обеспечение финансовой стабильности.

ПРАВИЛА СТИМУЛЯЦИИ МОТИВАЦИЙ

Д. Карнеги, автор известной всему миру книги "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей", утверждает в ней, что единственная возможность заставить человека сделать что-либо — это сделать так, чтобы он сам захотел этого. Действительно, можно привязать человека к рабочему месту, но работать творчески он не сможет. Чтобы человек захотел творить, он должен иметь соответствующие внутренние мотивы. Создание для него таких мотивов называется его мотивацией.

Всякий мотив должен получить положительное подкрепление, причем не обязательно в денежных знаках. Однако и в случае материального поощрения, как показывают исследования, большее стимулирующее воздействие оказывают способ и форма поощрения, нежели чем его непосредственная величина. Социальному работнику следует знать хотя бы несколько правил мотивации.

Поэтому запомните **первое правило** мотивации: *Поощрение эффективнее нагоняя.*

Человеку должно быть совершенно точно известно, за что именно его поощряют, тогда его стремление творчески трудиться получит дальнейшее развитие. Большое

значение имеет также временной интервал между определенным достижением работника и его поощрением: психологический эффект здесь тем значительнее, чем короче временной интервал. Кроме того, как показывают исследования, это сильнее стимулирует работников, побуждая их, в свою очередь, действовать с большей энергией. Немедленное поощрение может принимать различные формы. Так, Т. Уотсон, президент компании ИБМ, ввел практику выписывания чеков прямо на рабочем месте за достижения, которые он усматривал во время обхода предприятий.

Поэтому, запомните **второе правило** мотивации: *Поощрение должно быть конкретным и безотлагательным.*

Люди быстро привыкают к сложившейся системе стимулирования. Но если положительное подкрепление стимула становится ожидаемым, то оно значительно, а иногда и полностью теряет свою силу: человек просто перестает реагировать на него. Более того, отсутствие ожидаемого поощрения будет вызывать недовольство и восприниматься как несправедливость.

Поэтому **третье правило** мотивации гласит: *непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и предсказуемые.*

Специалистам хорошо известен так называемый "Хоторнский эффект", полученный известным психологом Э. Мэйо на заводе компании "Вестерн электрик", в США. Приступая к эксперименту, Мэйо исходил из того, что производительность труда зависит исключительно от условий труда. Поэтому он предложил улучшить освещение рабочих мест и получил первый эффект: производительность труда заметно возросла. Затем, в ходе другого эксперимента, Мэйо вернулся к прежнему освещению, но производительность опять возросла. Отсюда он сделал вывод, что главное не столько условия труда, сколько внимание к людям.

Любой человек нуждается во внимании. Оно сильнейший положительный мотивирующий фактор. А внимание социального работника к своему собеседнику оказывает на него помимо непосредственного и косвенное влияние,

поскольку рассказы о тех или иных фактах внимательно-го, уважительного отношения к людям передаются из уст в уста и во многом определяют благоприятный нравственный климат в той или иной организации. Известно, например, что даже спустя много лет после смерти П.Л. Капицы и С.П. Королева их сотрудники часто вспоминают о случаях вдохновляющего внимания к ним, которое проявляли эти выдающиеся ученые.

Итак, запомните **четвертое правило** мотивации: *Постоянно проявляйте искреннее внимание к окружающим.*

В эксперименте, описанном Р. Джоунсом, группе взрослых испытуемых предложили 10 головоломок, одинаковых для всех, но одной половине испытуемых было сказано, что из 10 ответов только 7 правильных, а другой половине — что из 10 верных только 3. Затем участникам эксперимента предложили другие 10 головоломок, также одинаковые для всех. И что же? Участники, которым в первом раунде было сказано, что они поработали хорошо, выступили лучше, чем остальные. Следовательно, если вы не хотите конфликтовать с людьми, не отмечайте каждый их промах. Но если вы дадите им возможность почувствовать себя победителями, это послужит им сильнейшим стимулом, и они превзойдут себя (чаще всего человек использует свои способности лишь на 5%). Успех влечет за собой успех.

Поэтому запомните **пятое правило**: *Дайте людям почувствовать себя победителями.*

Однако большое достижение — явление редкое. Поэтому нужно замечать и малые достижения и поощрять за них. Так мы добиваемся сразу нескольких эффектов: стимулируем работников, способствуем развитию их способностей, сокращаем время движения к общей цели.

Поэтому соблюдайте **шестое правило**: *Замечайте даже малые успехи работников и поощряйте за них.*

О том, насколько значима возможность контролировать ситуацию, говорит психологический эксперимент, описанный Т. Питерсоном и Р. Уотерменом. Двум группам испытуемых было предложено решить несколько

сложных головоломок, а также поручено вычитать довольно сложную корректуру, причем до всех доносился громкий шум. Первая группа просто выполняла задание, а второй показали, как отключить шум.

Группа с "выключателем" разгадала головоломку в пять раз больше и допустила минимальное количество ошибок при вычитке корректуры. Но вот парадокс: ни один из испытуемых ни разу не воспользовался выключателем. Таким образом, вся разница между испытуемыми группами состояла в простом знании того, что можно контролировать ситуацию. Свобода действий и возможность что-либо контролировать стимулируют людей, порождают у них чувство уверенности в своих силах, увеличивают продуктивность интеллектуального труда.

Человек, которому разрешили самому вынуть билет из лотерейного ящика, верит, что шансы выиграть у него выше, чем тогда, когда билет вынимает за него кто-то другой.

Поэтому **седьмое правило** гласит: *Обеспечьте людям свободу действий, возможность контролировать ситуацию.*

При решении сложных задач особое значение имеет формирование установки на сотрудничество. Выявлено, что большинство людей, однажды согласившихся на маленькую уступку, впоследствии соглашались и на большую. В то же время те, кого не просили сделать первую незначительную уступку, не соглашались на последующую большую в 95 случаях из 100. Поэтому если вам предстоит добиться согласия о чем-то сложном, попытайтесь прийти согласию о чем-то менее значительном. Если вы хотите побудить выполнить какое-либо сложное задание, предложите сначала легковывполнимое. Вам будет легче добиться желаемого результата и при этом обойтись без давления на сотрудника.

Поэтому **восьмое правило** мотивации звучит так: *Терпеливо формируйте установку на сотрудничество, начинайте с малого.*

Люди всегда хотят иметь право на высокую самооценку. Когда испытуемым предложили определить вероятность успешного выполнения знакомых заданий, все за-

высили шансы на успех в выполнении легких заданий и занизили в выполнении трудных. Переоценка вероятности выполнения легких заданий вытекает из желания удовлетворить чувство "победителя". В то же время занижение вероятности выполнения трудных заданий помогает "сохранить лицо" в случае неудачи. Иначе наносится удар по самолюбию, что вызывает отрицательные эмоции вплоть до стресса. Обычно успех люди приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам.

Очень часто ваша критика в чей-либо адрес может быть воспринята как несправедливая. Вы не добьетесь желаемого результата и в довершение всего наживете себе врага. Поэтому отмечая ошибки, делайте это в приемлемой для людей форме.

Отсюда следует девятое правило: *Опасайтесь унижить людей, всегда оставляйте им возможность "сохранить лицо"*.

Свои достижения люди оценивают путем сравнения с результатами других, а не по абсолютным показателям. Высокие, редко кому достающиеся награды обескураживают тех, кто их не получил. Они вызывают напряженность, приводят к ухудшению взаимоотношений, отвлекают от дела. Небольшие поощрения оказывают более стимулирующее воздействие.

Отсюда следует десятое правило мотивации: *Большие и редко кому достающиеся награды чаще всего вызывают зависть, небольшие и частые — удовлетворение.*

Нельзя допускать, чтобы успех одних делал невозможным успехи других. Только творческая и цивилизованная конкуренция способствует развитию человеческих способностей, выдвижению новых идей и в конечном счете общему успеху.

Отсюда следует одиннадцатое правило: *Помните, что творческая конкуренция — двигатель прогресса.*

Для лучшего усвоения этих правил полезно выполнить следующие задания.

1. Обратите внимание на то, в какой форме вы даете советы или команды. Если выяснится, что обычно вы даете их в резком или раздраженном тоне, попытайтесь

переменить тон на более мягкий и потом проследите, изменилась ли реакция подчиненных на ваши советы и команды.

2. Попробуйте ответить на два следующих вопроса:

* Может ли уверенность человека в том, что у него есть математические способности привести к тому, что они у него действительно разовьются?

* Может ли уверенность человека о том, что он рассеян и забывчив, реально ухудшить его память и внимание?

3. Если вы хотите четко сформулировать свои цели, вы можете записать их так, как предлагает Дж. Г. Скотт:

* Чего я хочу именно сейчас?

* Чего я хочу через 3 месяца, 6 месяцев, 1 год, 5 лет?

* Чего я хотел бы достичь в течение недели?

* Чего я мог бы достичь за 1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев, 1 год?

* Какова самая важная для меня цель?

* Почему эта цель важна для меня?

* Что еще важно для меня сейчас?

Каждый человек непрерывно воздействует на свое окружение своими действиями и бездействием, словами и молчанием, и его отношения с людьми могли бы быть другими, если бы он поступил иначе. Однако человек часто не обращает внимания на то, как он своим поведением изменяет свое окружение. Еще труднее заметить результаты отказа от действия. Но даже если он промолчал там, где мог говорить, его молчание тоже действие, и оно может иметь более значительные последствия, чем сказанное слово.

А теперь внимательно прочтите нижеследующие тесты и дайте правильные ответы.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Когда человека постоянно что-то тревожит, эта тревога порождена

- а) врожденным психическим заболеванием;
- б) событием из его личной жизни;
- в) его Суперэго;
- г) психическим детерминизмом.

2. Если человеку тяжело что-то переживать, его Эго старается избавиться от этого чувства при помощи психических механизмов

- а) вытеснения,
- б) перенесения,
- в) рационализации,
- г) замещения.

3. Приписывание своих ощущений кому-то другому — это:

- а) вытеснение,
- б) перенесение,
- в) рационализация,
- г) замещение.

4. Психоанализ может помочь

- а) понять поведение окружающих;
- б) понять себя, своих коллег и подчиненных;
- в) найти конкретные способы лечения психических травм.

5. Теория научения развивалась в работах Павлова, Уотсона и Скиннера. Один из основных элементов этой теории — концепция изменения человеческого поведения. Она оперирует понятиями

- а) “защитные механизмы”,
- б) “психический детерминизм”,
- в) “иерархия потребностей”,
- г) “условные рефлексy”.

6. Нормальные условия труда — это

- а) приличная зарплата,
- б) гарантии сохранения рабочего места,
- в) высокий статус работника,
- г) четкая обратная связь.

7. Использованная должным образом обратная связь может стать незаменимым инструментом

- а) обучения нормам приемлемого поведения,
- б) обеспечения желаемого поведения,
- в) исправления нежелательного поведения,
- г) предупреждения нежелательного поведения.

8. Отсутствие обратной связи

- а) обычно заставляет людей усерднее трудиться,

- б) считается негативной обратной связью,
- в) считается положительной обратной связью.
- г) помогает установить более тесные взаимоотношения начальника и подчиненных.

9. Поскольку обратная связь легче всего поддается контролю менеджера, именно с ее помощью следует улаживать конфликты, возникающие по поводу поощрений и наказаний работника:

- а) верно,
- б) неверно.

10. Теория Маслоу фокусирует наше внимание на

- а) производительности труда работника,
- б) раннем детстве человека,
- в) надеждах человека на материальное вознаграждение,
- г) отлынивании от работы,
- д) общих потребностях.

11. Ранжируйте потребности согласно Маслоу:

- а) физиологические потребности,
- б) потребность в самореализации,
- в) социальные потребности,
- г) потребность в безопасности.

12. Иерархия потребностей требует, чтобы руководитель:

- а) понимал, что необходимо периодически повышать зарплату,
- б) пытался выяснить, что стимулирует энтузиазм работника,
- в) позаботился о гарантиях безопасности.

13. Удовлетворенная потребность больше не служит стимулом:

- а) верно,
- б) неверно.

14. Согласно Маслоу, поведение работника зависит от удовлетворения той потребности, которая стала для него главной в данное время. Поэтому менеджер должен

- а) попытаться определить эту потребность, чтобы дать работнику возможность удовлетворить ее в ходе работы,

б) заметить работнику, что первым делом он должен думать об интересах компании.

Ответы

1: б; 2: а; 3: б; 4: а и б; 5: г; 6: все; 7: б; 8: б; 9: верно; 10: д; 11: а-г-в-б; 12: б; 13: верно; 14: а.

3.8. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ “ПРОФИЛАКТИКА СТРЕССА”

Действие спасает от смерти,
оно спасает и от страха,
и от слабостей,
даже от холода и болезни.

А. де Сент-Экзюпери

Живя, умей все пережить:
Печаль, и радость, и тревогу.

Ф.И. Тютчев

Перестрой отношение к вещам,
которые волнуют тебя,
и ты будешь от них в безопасности.

М. Аврелий

Сегодня слово “стресс” в литературе об управлении встречается, наверное, чаще, чем в медицинских изданиях. Стрессом пытаются объяснить все — от инфарктов руководителей до застоя в делах организации.

Проблема стрессоустойчивости выступает как проблема сохранения и повышения продуктивности труда социального работника в условиях резкого возрастания нагрузок, как проблема преодоления

- * стресса,
- * фрустрации,
- * душевного кризиса.

Рост числа “болезней стресса” связан с постоянным увеличением социального неравенства в нашем обществе, его расслоением, появлением совершенно новых слоев и

групп, о которых несколько лет назад даже и не говорилось, например безработных, беженцев, рабов, российской буржуазии и т. д. Согласно нашим исследованиям, среди студенчества и молодежи Новосибирска каждый третий страдает от эмоциональной перегрузки, а среди социальных работников — каждый второй: от недомогания, усталости или тревоги. Очень многие нуждаются в восстановлении психического здоровья.

ДИАГНОСТИКА СТРЕССА

Тест “Подвержены ли вы стрессу?”

В каждой из шести групп ответов подчеркните те, которые соответствуют вашему характеру.

Группы ответов:

1

- а) в работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в спортивных и азартных играх вы не боитесь соперничества и проявляете агрессивность;
- б) если в игре вы теряете несколько очков и если представитель противоположного пола не реагирует должным образом на ваши самые первые знаки внимания, то вы сдаетесь и “выходите из игры”;
- в) вы избегаете любой конфронтации;

2

- а) вы честолюбивы и хотите многого достичь;
- б) вы сидите и “ждете у моря погоды”;
- в) вы ищете предлог увильнуть от работы.

3

- а) вы любите работать быстро, и часто вам не терпится поскорее закончить дело;
- б) вы надеетесь, что кто-нибудь будет вас подстегивать;
- в) когда вы вечером приходите домой, то думаете о том, что сегодня было на работе.

- а) вы разговариваете слишком быстро и слишком громко. В беседе высказываете чересчур категоричные мнения и перебиваете других;
- б) когда вам отвечают "нет", вы реагируете совершенно спокойно;
- в) вам с трудом удастся выразить ваши чувства.

- а) вам часто становится скучно;
- б) вам нравится ничего не делать;
- в) вы действуете в соответствии с желаниями других людей, а не со своими собственными.

- а) вы быстро ходите, едите, пьете;
- б) если вы забыли что-то сделать, вас это не беспокоит;
- в) вы сдерживаете свои чувства.

Подсчет результатов: за каждое а — 6 баллов, б — 4 балла, в — 2 балла.

От 24 до 36 баллов: вы в высшей степени подвержены стрессу, у вас даже могут появиться симптомы болезней, вызванных стрессом, таких как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезнь кишечника. С вами, должно быть, очень трудно ужиться. Самое главное для вас сейчас — научиться успокаиваться: это нужно и вам самим, и вашим близким.

От 18 до 24 баллов: вы человек спокойный и не подверженный стрессу. Если вы набрали немногим более 18 баллов, то вам можно посоветовать быть терпимее к окружающим. Это позволит вам добиться большего.

От 12 до 18 баллов: ваша бездеятельность тоже может стать причиной вашего стресса. Вы, наверное, очень раздражаете ею близких. Побольше уверенности в себе! Вам стоит составить перечень своих положительных качеств и совершенствовать каждое из них.

В бизнесе в более выгодных условиях находится тот, кто обладает высокой устойчивостью к стрессам или владеет специальными способами и приемами противостояния им.

Тест на стресс

Испытали ли вы в последние годы какие-либо стрессы? Выпишите баллы тех позиций, которые соответствуют пережитым вами стрессам, которые вызвали

Смерть любимого человека.....	10
Развод.....	7
Женитьба (замужество).....	5
Увольнение.....	5
Серьезная болезнь любимого человека.....	5
Беременность.....	4
Важные изменения в работе.....	4
Важные изменения в личной жизни.....	4
Важные изменения в вашем финансовом положении.....	4
Финансовые трудности.....	3
Предменструальная нервозность.....	3
Отношения с родней	3
Личный успех.....	3
Выпускные экзамены.....	3
Переезд на другую квартиру.....	2
Бессонница или сонливость.....	2
Конфликт с ГАИ.....	1

Теперь сложите все баллы. Если вы набрали менее 10 очков, то считайте, что у вас в принципе все хорошо. Стрессов на вашу долю пришлось довольно мало, и о них не стоит говорить всерьез. Прогноз вашего здоровья на предстоящие месяцы оптимистичен.

Если вы набрали 10—17 очков, значит в вашей жизни произошли довольно-таки серьезные изменения. Для того чтобы у вас не было серьезных проблем со здоровьем, постарайтесь забыть о своих волнениях и легче относиться к предстоящим осложнениям.

Есл
ние дос
стрессов
В послед
ше отды
ся со стр

Отве

1. Ко

2. Ча

ния?

3. Чу

достаточно

4. Не

заговорит

пола?

5. Быв

6. Вы

чего не след

7. Легк

8. Быва

ить, скрыть

9. Прав

руках, а ино

10. Част

11. Счит

12. Расп

13. Быва

мысли лезут

14. Случ

15. Быва

16. Ощущ

поймет, утеш

17. Раздр

18. Волн

событий, кото

19. Опас

на работу?

Если у вас набралось более 18 очков, то ваше положение достаточно серьезно. Давление обрушившихся на вас стрессов велико, что может сказаться на вашем здоровье. В последующие месяцы дайте себе щадящий режим, больше отдыхайте. Если не можете самостоятельно справиться со стрессом, обращайтесь к врачу.

Тест на эмоциональность

Отвечайте "да" или "нет":

1. Когда вас просят, вам трудно отказать?
2. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
3. Чувствуете ли вы себя несчастным человеком без достаточных на то оснований?
4. Не становится ли вам неудобно, когда вы хотите заговорить с симпатичной особой противоположного пола?
5. Бывает, что вы выходите из себя, нервничаете?
6. Вы волнуетесь от того, что сказали или сделали то, чего не следовало бы?
7. Легко ли вас обидеть?
8. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы утаить, скрыть от других?
9. Правда ли, что иногда вы энергичны: все горит в руках, а иногда — вялы?
10. Часто ли вы мечтаете?
11. Считаете ли вы себя человеком легковозбудимым?
12. Распускаете ли вы иногда сплетни?
13. Бывает ли, что вам не спится, потому что разные мысли лезут в голову?
14. Случается ли у вас сильное сердцебиение?
15. Бывают ли у вас приступы дрожи?
16. Ощущаете ли вы потребность в друге, который вас поймет, утешит?
17. Раздражительны ли вы?
18. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которых могло бы не быть?
19. Опаздывали ли вы когда-нибудь на свидание или на работу?

20. Бывают ли у вас ночные кошмары?
21. Донимают ли вас какие-то боли?
22. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
23. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
24. Легко ли вы обижаетесь, когда вам указывают на ваши ошибки?
25. Не кажется ли вам иногда, что вы хуже остальных?
26. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых некомпетентны?
27. Заботитесь ли вы о своем здоровье?
28. Страдаете ли вы от бессонницы?

Сначала давайте выясним, насколько честными вы были в ответах. Сколько раз вы сказали “нет”, отвечая на вопросы 5, 8, 13, 20, 24, 27? Если больше двух раз, то остальные очки можете и не считать: вы были нечестны — во всяком так считают авторы теста.

А если все в порядке, считайте дальше. Это очень просто: стоит лишь определить, сколько у вас ответов “да” на те вопросы, которые остались.

Если меньше 12 — вы эмоционально стойкий человек.

Тест на степень тревожности

Отвечайте “да” или “нет”:

1. Я быстро не устаю.
2. Меня часто тошнит.
3. Я нервничаю не чаще других.
4. У меня редко болит голова.
5. Работая, я устаю.
6. Я не могу сосредоточиться на чем-то одном.
7. Я беспокоюсь по всякому поводу.
8. Когда я что-нибудь делаю, у меня трясутся руки.
9. Я краснею чаще других.
10. Раз в месяц у меня бывает понос.
11. Я часто волнуюсь, как бы чего не случилось.
12. Я никогда не краснею.

13. Часто я боюсь, как бы не покраснеть.
14. Мне нередко снятся кошмары.
15. Обычно мои руки и ноги не мерзнут.
16. Я потею даже в холодную погоду.
17. Часто при затруднениях я потею, и это раздражает меня.

18. Обычно я не чувствую перебоев в работе сердца и сбоев дыхания.

19. Я все время ощущаю голод.
20. Я редко страдаю запорами.
21. У меня часто болит желудок.
22. Периодами из-за беспокойства я теряю сон.
23. Ночью я часто просыпаюсь и от этого расстраиваюсь.

24. Я часто думаю о вещах, которые мне нужны.
25. Меня легко вывести из себя.
26. Я чувствительнее, чем другие.
27. Я часто о чем-нибудь беспокоюсь.
28. Жаль, что я не так счастлив, как другие.
29. Обычно я спокоен и меня не так легко вывести из себя.

30. Я легко могу заплакать.
31. Я всегда о чем-либо тревожусь.
32. Обычно я чувствую себя счастливым.
33. Когда мне нужно ждать, я нервничаю.
34. Периодами я чувствую, что не могу усидеть на месте.

35. Иногда я бываю так возбужден, что не могу заснуть.

36. Бывает, что я пасую перед трудностями.
37. Иногда я тревожусь без всяких причин.
38. Я меньше подвержен страху, чем другие.
39. Бывало так, что я испытывал страх, хотя знал, что ничего не случится.

40. Временами я чувствую свою бесполезность.
41. Мне трудно сосредоточиться на конкретной работе.
42. Я застенчивый человек.
43. Я склонен считать, что со всем у меня будут трудности.

44. Я всегда напряжен.
45. Жизнь для меня не легка.
46. Временами я волнуюсь о своем здоровье.
47. Мне не хватает уверенности в себе.
48. Временами я чувствую себя разбитым.
49. Я уклоняюсь от преодоления трудностей.
50. Я вполне уверен в себе.

Обработка данных

Подсчитайте количество “нет” — утверждения 1, 3, 4, 9, 12, 15, 18, 20, 29, 32, 38, 50; “да” — все остальные утверждения.

Оценка (балл)	Уровень тревожности
40—50	Очень высокий
25—39	Высокий
5—24	Средний
0—4	Низкий

Педагогические выводы

1. Показатели тревожности (если они высокие) могут зависеть от различных аспектов межличностного общения.

2. Общение с человеком, к которому вы питаете неприязнь, может повысить показатель тревожности (он понизится после общения с приятным собеседником).

3. Уровень тревожности можно понизить, если каждый раз, когда вы вступаете в общение, будете давать себе установку: “Воспринимаю собеседника как партнера! Большинство людей хотят мне добра!”

Тест “Умее ли Вы вести здоровый образ жизни и продуктивно работать?”

Чтобы изменить свой образ жизни, ответьте на несколько вопросов:

1. Если утром вам надо встать пораньше, вы
 - а) заводите будильник?
 - б) доверяете внутреннему голосу?
 - в) полагаетесь на случай?
2. Проснувшись утром, вы

- а) сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела?
 - б) встаете не спеша, делаете легкую гимнастику и только потом начинаете собираться на работу?
 - в) еще несколько минут продолжаете нежиться под одеялом?
3. Из чего состоит ваш обычный завтрак:
- а) из кофе или чая с бутербродами?
 - б) из мясного блюда и кофе или чая?
 - в) вы вообще не завтракаете дома и предпочитаете более плотный завтрак часов в десять?
4. Какой вариант рабочего распорядка вы бы предпочли:
- а) приход на работу в одно и то же время?
 - б) приход в диапазоне 30 минут?
 - в) гибкий график?
5. Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:
- а) успеть поест в столовой?
 - б) поест не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе?
 - в) поест не торопясь и еще немного отдохнуть?
6. Как часто в суете служебных дел и обязанностей у вас выдается возможность немного пошутить и посмеяться с коллегами:
- а) каждый день?
 - б) иногда?
 - в) редко?
7. Если на работе вы оказываетесь вовлеченными в конфликтную ситуацию, как вы пытаетесь разрешить ее:
- а) долгими дискуссиями?
 - б) флегматичным отстранением от споров?
 - в) ясным изложением своей позиции и отказом от споров?
8. Надолго ли вы обычно задерживаетесь после работы:
- а) не более чем на 20 минут?
 - б) до 1 часа?
 - в) более 1 часа?

9. Чему вы обычно посвящаете свое свободное время:
- а) общественной работе?
 - б) хобби?
 - в) домашним делам?
10. Что означают для вас встречи с друзьями и прием гостей:
- а) возможность встряхнуться и отвлечься от забот?
 - б) потерю времени и денег?
 - в) неизбежное зло?
11. Когда вы ложитесь спать:
- а) всегда примерно в одно и то же время?
 - б) по настроению?
 - в) по окончании всех дел?
12. Как вы используете свой отпуск:
- а) весь сразу?
 - б) часть — летом, а часть — зимой?
 - в) по два-три дня, когда у вас накапливается много дел?
13. Какое место занимает спорт в вашей жизни:
- а) ограничиваетесь ролью болельщика?
 - б) делаете зарядку на свежем воздухе?
 - в) находите повседневную рабочую и домашнюю физическую нагрузку вполне достаточной?
14. За последние 14 дней вы хотя бы раз:
- а) танцевали?
 - б) занимались физическим трудом или спортом?
 - в) прошли пешком не менее четырех километров?
15. Как вы проводите летний отпуск:
- а) пассивно отдыхаете?
 - б) физически трудитесь, например в саду?
 - в) гуляете и занимаетесь спортом?
16. Ваше честолюбие проявляется в том, что вы:
- а) любой ценой стремитесь достичь своего?
 - б) надеетесь, что ваше усердие обязательно принесет свои плоды?
 - в) намекаете окружающим на вашу истинную ценность?

На
ветов и

	1
а	30
б	20
в	0

400

му очко
хорошо
дыха, ч
татах ва
регламе
ность —
ее разно

280

ли его. Е
становл
Важно,
жизнь и
еще есть
его труд
ты в соо

160

часть чит
режиме,
дожить д
тес, пок
вас есть
гигиенич
вет как п
лактику

Ключ к тесту

Найдите в таблице оценки для каждого из ваших ответов и просуммируйте их.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
б	20	30	30	10	10	10	10	20	0	0	30	30	30	30	20	30
в	0	0	0	20	30	0	30	0	30	0	0	0	0	30	30	10

400—480 очков: вы набрали почти максимальную сумму очков, и можно смело сказать, что вы умеете жить. Вы хорошо организовали режим работы и эффективного отдыха, что, безусловно, положительно скажется на результатах вашей служебной деятельности. Не бойтесь, что регламентированность вашей жизни придаст ей монотонность — напротив, сбереженные силы и здоровье сделают ее разнообразной и интересной.

280—400 очков: вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. Во всяком случае, вы уже овладели искусством восстановления своих сил и при самой авральной работе. Важно, чтобы ваша служебная деятельность и семейная жизнь и впредь не знали “стихийных бедствий”. Но у вас еще есть резервы для повышения производительности своего труда путем более разумной организации своей работы в соответствии с особенностями вашего организма.

160—280 очков. Вы “середнячок”, как и большая часть читателей. Если вы и дальше будете жить в таком же режиме, а лучше сказать, в такой запарке, ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Опомнитесь, пока не поздно, ведь время работает против вас. У вас есть все предпосылки, чтобы изменить свои вредные гигиенические и служебные привычки. Примите наш совет как предостережение друга и не откладывайте профилактику на завтра.

Менее 160 очков. По правде говоря, незавидная у вас жизнь. Если вы уже жалуетесь на какие-то недомогания, особенно сердечно-сосудистой системы, то можете смело винить в них лишь ваш собственный образ жизни. Думаем, что и на работе дела у вас идут не лучшим образом. Вам уже не обойтись благими намерениями, несколькими взмахами рук по утрам. Нужен совет специалиста, врача-гигиениста или психолога. Но лучше, если вы сами найдете в себе силы преодолеть этот кризис, пока не поздно вернуть здоровье.

ПРОТИВОСТРЕССОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

В качестве профилактики стрессов можно рекомендовать упражнения на создание и поддержание *мажорного* настроения. Необходимо приучить себя включать психо-регулирующие упражнения в свой режим дня. Начните с подъема и утренних процедур. Прodelывайте некоторые упражнения и в течение дня.

Прежде всего — **утренняя зарядка**. Это, конечно, физическая, но главное — **волевая и эмоциональная** подзарядка.

Затем — **дыхательная гимнастика**. Каждое утро желательно делать *полное дыхание, оживляющее дыхание, возбуждающее, волевое дыхание*. Полезно также овладеть *брюшным* дыханием. Освойте его технологию: делайте вдох через нос, а выдох через рот. Вдох должен быть глубоким, но не настолько, чтобы казалось, что вы вот-вот лопнете.

Многие люди считают, что легкие помещаются целиком в грудной клетке и для глубокого вдоха нужно втянуть живот и выпятить грудь. Но если мы посмотрим в анатомический атлас, то увидим, что нижние доли легких расположены непосредственно над брюшной полостью. А это значит, что, втянув живот при вдохе, вы заблокируете доступ воздуха в нижнюю часть легких. Для глубокого и полного вдоха необходимо заполнить воздухом нижние доли легких.

Глубоко вздохните через нос, поместив ладонь на солнечное сплетение (ниже грудной клетки, над пупком). Слегка приподнимите ладонь, чтобы она касалась кожи.

Поднимает
сплетения?
потому что
легких, рас
войти в брю
рукой, как в
нения ниже
Научив
рейти к следу
хе не выдуват
свечки на име
ную стенку и
лия. Когда вы
му шарик. На
легких, как есл
ему сдуться. На
словно выпуска
бодно выйти.
Поупражня
ните через нос,
при этом просл
затем без усили
нении этого уп
ние плеч и ниж
плечи слегка пр
выдохе. При вы
нижняя челюсть
останутся сжаты
На первых
ми движениями
команды.
Итак, вдохни
выпятится, своб
нижняя челюсть
ние несколько ра
А теперь поз
релаксацией. Уп
сосредотачиваете
группе. Вначале

Поднимается ли при вдохе область вашего солнечного сплетения? Если нет, то ваш вдох недостаточно глубок, потому что вы заполняете воздухом только верхнюю часть легких, расположенную в грудной клетке. Дайте воздуху войти в брюшную полость, чтобы вы почувствовали под рукой, как выпятился живот. Это верный признак наполнения нижней части легких.

Научившись заполнять воздухом легкие, можно перейти к следующему этапу брюшного дыхания: при выдохе не выдувать из себя воздух так, словно хотите погасить свечки на именинном пироге, а просто расслабить брюшную стенку и выпустить воздух из легких почти без усилия. Когда вы делаете вдох, ваши легкие подобны надутому шарiku. Напряжением мышц вы удерживаете воздух в легких, как если бы зажав отверстие шарика, вы не давали ему сдуться. На выдохе просто сбросьте напряжение мышц, словно выпуская шарик из пальцев, и дайте воздуху свободно выйти.

Поупражняйтесь в технике брюшного дыхания: вдохните через нос, заполняя воздухом брюшную полость, и при этом проследите, чтобы стенка живота приподнялась; затем без усилия выдохните через рот. И еще: при выполнении этого упражнения обратите внимание на положение плеч и нижней челюсти. При естественном дыхании плечи слегка приподнимаются на вдохе и опускаются на выдохе. При выдохе через рот также слегка опускается нижняя челюсть. Но если вы напряжены, челюсти у вас останутся сжатыми, а плечи на выдохе не опустятся.

На первых порах вам придется следить за всеми этими движениями и отдавать своему телу соответствующие команды.

Итак, вдохните через нос — пусть живот у вас слегка выпятится, свободно выдохните ртом — пусть плечи и нижняя челюсть слегка опустятся. Прodelайте упражнение несколько раз, чтобы понять его суть.

А теперь познакомимся с прогрессивной мышечной релаксацией. Упражнение выполняется очень просто. Вы сосредотачиваетесь последовательно на каждой мышечной группе. Вначале напрягаете мышцы, затем расслабляете

их. Начните с пальцев ног: напрягите их, а потом расслабьте. Прodelайте то же самое с лодыжками, икроножными мышцами, бедрами, ягодицами, поясницей, мышцами брюшного пресса, груди, верхней части спины, плеч, шеи, лица (глаза, лоб, челюсти); наконец, с мышцами рук. Затем сожмите руки в кулаки и разожмите.

На следующем этапе этой работы нужно объединить прогрессивную релаксацию с брюшным дыханием и выполнять их одновременно. Прогрессивная релаксация — это в основном два вида действия: напряжение мышц и их расслабление. Брюшное дыхание также состоит из двух действий: вдоха и выдоха. Чтобы совместить эти два упражнения, нужно напрягать и расслаблять мышцы в ритме вдохов и выдохов. Например, медленно напрягаем пальцы ног, одновременно делая глубокий медленный вдох, затем медленно расслабляем пальцы одновременно с медленным свободным выдохом.

Теперь проделайте все вместе: не спеша вдохните через нос, слегка выпячивая живот, и постепенно напрягайте пальцы ног. Достигнув предела вдоха, прекратите напрягать мышцы. Начните без усилия выдыхать через рот, расслабляя в то же время пальцы ног. При этом следите, чтобы у вас слегка опустились плечи и нижняя челюсть. Повторите упражнение со следующей мышечной группой и так далее, пока не будут задействованы все, и каждый раз сочетайте напряжение с вдохом и расслабление с выдохом.

На объяснение этого упражнения требуется больше времени, чем на его выполнение. Проработка всех основных мышечных групп не отнимет у вас более 3—5 минут. Потренируйтесь, пока не научитесь легко и естественно сочетать релаксацию с дыханием.

А теперь дополним это упражнение элементом психической тренировки. Он называется **визуализация**. Делая вдохи и выдохи, напрягая и расслабляя мышцы, призовите на помощь свое *воображение*.

Чтобы освоить визуализацию, вначале посмотрите на свои руки и сожмите их в кулаки. Закройте глаза и мысленно представьте себе свои сжатые кулаки. Не открывая

глаз, разожмите руки и снова прочувствуйте, как они сжимаются. Психическая часть этого упражнения состоит в том, что вы будете мысленно "видеть" различные части своего тела во время вдоха и напряжения мышц, выдоха и расслабления их.

Заставьте свое воображение работать!

Микропаузы

Они предназначены для устранения какого-либо зажима, неприятного ощущения, неуверенности, т.е. тех состояний, которые понижают настроение. Вот некоторые из упражнений:

а) **гимнастика бодрости.** Делайте ее сидя на стуле, в кресле, на диване:

- * дышать спокойно;
- * энергично растереть уши, сначала вперед-назад, потом вверх-вниз;
- * оскалить зубы и сделать несколько резких движений зубами вверх-вниз;
- * потереть щеки;
- * потереть крылья носа;
- * пальцами рук помассировать затылок;
- * несколько раз легко провести по бровям;
- * имитируя умывание, легко помассировать всё лицо;

б) **пальцевая гимнастика.**

* **сгибание пальцев:** соединить ладони обеих рук, поднять их на высоту лица. Пальцами левой руки схватить кончики пальцев правой руки. Затем пальцами правой схватить кончики пальцев левой руки;

* **прогибание пальцев:** сложить вместе ладони рук перед грудью. Развести пальцы. Надавить пальцами обеих рук друг на друга. Надавливая, пружинить пальцами;

* **сгибание и разгибание пальцев:** поднять руки перед лицом ладонями к себе. Сгибать пальцы обеих рук один за другим, начиная с большого пальца правой руки. Затем выпрямить пальцы обеих рук в обратном порядке;

* **массирование пальцев:** как бы навинчивая гайку на палец, массировать пальцы обеих рук.

Гимнастика для лица

Эмоции человека отражаются на его лице. Установлено, что всю гамму эмоциональных проявлений можно передать с помощью шести стандартных масок, выражающих

- 1) удивление,
- 2) страх,
- 3) злость,
- 4) отвращение,
- 5) печаль,
- 6) радость.

Считается, что с помощью этих масок можно зафиксировать на лице 700 различных эмоциональных оттенков. Однако нужно сначала уяснить, как формируются основные маски.

Искусство "чтения" лица известно с глубокой древности. Оно зафиксировано в литературных памятниках Индии и Китая, подробно описано в трудах мыслителей древности. Психологи потратили много сил и времени, пытаясь понять закономерности связи между чертами лица и характером. Предлагались различные схемы, однако ни одна из них не выдержала научной критики. Поэтому в настоящее время считается, что по лицу можно судить лишь об эмоциональных переживаниях человека. "По выражению лица, — пишет известный психофизиолог С.Г. Геллерштейн, — мы научимся читать тончайшие оттенки многих душевных состояний. Даже столкновение противоположных чувств, их борьба и смятение отражаются в характерных внешних признаках и распознаются глазом наблюдателя".

Экспериментально доказано, что весь спектр эмоциональных переживаний человека отражается на его лице небольшим числом экспрессий. Известный исследователь этой проблемы Пауль Экман насчитывает их шесть. Значительно раньше сходное мнение высказал Ч. Дарвин. В настоящее время психологи полагают, что концепция Дарвина—Экмана наиболее правильно отражает существо дела.

Рассмотрим
ций.
1. Удивление
ющаяся внезап
может удивить,
чины удивления
ловека, и звук,
казанная кем-то
Основные
* брови взд
* на лбу ш
* глаза шир
видна белая скле
* рот откры
Говорящий д
агировать на что
жет подвести его
выводы, что говор
искренен.
2. Страх. Эта
чего-то очень пагу
Основные пр
* брови подня
* короткие мо
* глаза раскр
белая склера, нижн
* губы раздвиг
назад.
Выражение стр
рем позициям:
а) при удивлен
при страхе они кор
ей;
б) раскрытые гл
в) раскрытый ро
жаны;
г) удивление —
длительная.

Рассмотрим же арсенал основных человеческих эмоций.

1. Удивление. Это кратковременная реакция, появляющаяся внезапно. Если есть время подумать о том, что может удивить, то удивление на лице не фиксируется. Причины удивления — самые разные: это и внешний вид человека, и звук, и запах, и прикосновение, и вопрос, и высказанная кем-то или услышанная идея и пр.

Основные проявления удивления:

- * брови вздернуты вверх;
- * на лбу широкие морщины;
- * глаза широко раскрыты, над радужной оболочкой видна белая склера;
- * рот открыт, мышцы ослаблены.

Говорящий должен знать, что если он и не желает реагировать на что-либо, то непроизвольное удивление может подвести его. Слышающие его неосознанно делают выводы, что говорящий что-то скрывает, что он не совсем искренен.

2. Страх. Эта эмоция возникает как предвосхищение чего-то очень пагубного для личности.

Основные проявления:

- * брови подняты, растянuty, сведены;
- * короткие морщины на лбу;
- * глаза раскрыты, сверху радужных оболочек видна белая склера, нижнее веко сильно напряжено;
- * губы раздвинуты, сильно напряжены и оттянуты назад.

Выражение страха отличается от удивления по четырем позициям:

а) при удивлении морщины проходят через весь лоб, при страхе они короче и концентрируются над переносицей;

б) раскрытые глаза напряжены;

в) раскрытый рот бесформенно искажен, губы напряжены;

г) удивление — мимолетная реакция, а страх — более длительная.

В процессе говорения-слушания эмоция страха не очень частый гость, она проявляется лишь в исключительных случаях. Но признаки проявления страха на лице знать необходимо.

3. Отвращение. Это реакция на неприятные запахи, звуки, прикосновения, некоторые объекты, людей.

Основные проявления:

- * брови опущены;
- * морщины на лбу отсутствуют;
- * глаза сужены, почти закрыты;
- * уголки губ опущены; иногда, как при тошноте, открыт рот;
- * на носу образуются морщины: чем сильнее отвращение, тем их больше.

Спектр отвращения очень широк: от едва уловимого наморщивания носа до искажения всего лица в гримасе тошноты. Отвращение к людям в поведении говорящего проявляется в виде презрения. Внешне это выражается:

- а) сжатием губ одной стороны рта и поднятием уголков губ другой (гримаса губ);
- б) легким наморщиванием носа;
- в) заметным сужением глазной щели с той стороны, где подняты губы.

Подобная экспрессия возникает как реакция на вопрос или неприятную критику. Говорящие должны быть бдительны, чтобы не выразить такую экспрессию. Слушающие улавливают ее мгновенно. Результат ясен: неверие говорящему.

4. Злость. Проявляется на лице говорящего как реакция на поведение слушающих, а также в ответ на неловкий вопрос или критику с их стороны. Злость нарастает, когда слушающий как бы отворачивается от говорящего.

Основные признаки:

- * брови сужаются, между ними появляются две вертикальные складки;
- * внешние концы бровей поднимаются;
- * лоб остается без морщин;
- * глаза суживаются;

* губы напряженно сжаты.

Злость нередко проявляется на лицах людей, когда они слушают очень длинное, изобилующее повторениями сообщение, если они чувствуют, что оратор неискренен и в других аналогичных случаях.

5. Печаль. Чаще всего вызывается какими-либо потерями. Она может сохраняться на лицах людей от нескольких минут до нескольких дней. Эта эмоция проявляется в довольно широком диапазоне — от печали до горя и страдания. Внешние проявления, впрочем, не всегда свидетельствуют о глубине переживаний.

Основные признаки:

* брови сдвинуты вместе, внешние концы опущены, между бровями пролегают небольшие вертикальные складки;

* на середине лба появляются короткие морщины;

* глаза слегка прикрыты: нижнее веко поднято, а верхнее образует складку в виде треугольника;

* уголки рта опущены.

6. Радость. Переживается как ощущение приятного. У многих людей она проявляется как реакция на лесть, неожиданную удачу или приятную встречу и т.п.

Основные признаки:

* брови и лоб почти не участвуют в выражении радости;

* глаза часто сужаются и блестят;

* рот растягивается, уголки губ поднимаются кверху, от чего лицо приобретает шарообразность, “расплывается”.

Радость вызывает на лице улыбку, и это производит благоприятное впечатление на собеседника. Однако нельзя забывать, что улыбка бывает искренней и деланной и люди всегда распознают деланную улыбку. Поэтому социальный работник всегда должен стараться быть максимально искренним.

Экспрессия лица — это отражение эмоциональных переживаний. По ним можно судить о том, как человек относится к чему-либо. Знание системы экспрессий дает в руки социальному работнику эффективный инструмент

психологической диагностики. Но это только одна сторона дела. Другая сторона: если намеренно заставлять свое лицо выражать радость, то через некоторое время вы действительно начнете радоваться, если печаль — печалиться и т.д. А это значит, что вы научитесь сознательно управлять всеми своими эмоциями, если к тому же освоите такие, например, приемы, выполняя следующие задания.

Задание первое: встаньте перед зеркалом и изобразите на своем лице все описанные признаки печали и радости.

Задание второе: приводя в движение лоб, брови, глаза и губы, “наденьте” на свое лицо поочередно маски удивления, страха, злости, отвращения. Как вы относитесь к этим маскам? Представьте, как другие воспринимают вас в этих масках.

Задание третье: попробуйте своим лицом выразить признаки всех основных эмоций; запомните работу мышц лица и потом использовать приобретенный опыт в общении.

Осанка

Если человек сутулится, опускает голову и плечи, он часто испытывает неуверенность и тревогу. Чтобы улучшить настроение, надо выпрямиться, расправить плечи, глядеть прямо и открыто. Ваши движения должны быть уверенными.

Задание: встаньте перед зеркалом, расправьте плечи, слегка откиньте голову назад и поднимите подбородок и представьте себе, как теперь вас будут воспринимать?

Суперсон

Случается, что времени в обрез, вы смертельно устали, а нужно сделать еще массу дел. Но голова уже не соображает и все валится из рук — отдохнуть в таком случае просто необходимо. И быстро восстанавливать силы можно научиться.

Немецкий ученый Г. Бейер считает, что для восстановления сил важна самая первая фаза сна. Она длится 5 минут. Если дать человеку среди дня поспать ровно 5 ми-

нут, то, по мнению Бейера, он сможет в течение нескольких часов работать с повышенной продуктивностью. Этот кратковременный сон Бейер назвал суперсном.

Если у вас на лекции, на заседании, за чтением деловых бумаг или за рулем начинают слипаться глаза, надо сесть поудобнее, закрыть глаза и постараться отключиться от всего. Но прежде надо достать из кармана связку ключей, надеть ее на руку, зажать ключи в кулаке и свесить руку над полом. Через 5 минут кулак расслабится — ключи выпадут и дернут руку. Вы проснетесь. Потребуется еще 2—3 минуты, чтобы прийти в себя и сделать пару освежающих упражнений. Но использовать эту методику нельзя, если был принят алкоголь, успокоительные или снотворные средства, так как в этом случае смещаются временные границы фаз сна.

Чтобы быстро отдохнуть после работы, нужно лечь так, чтобы тело до колен лежало на диване, а голени и ступни свешивались, и положить согнутые в локтях руки за (а не под!) голову. Даже 5 минут, проведенные в этой позе, действуют как полчасовой сон. Благотворность этой позы объясняется тем, что спина находится в выпрямленном положении, которое теряется, если положить ноги на диван.

ЗНАЧЕНИЕ ПОЗВОНОЧНИКА

Наша беззаботность в отношении к состоянию позвоночника намного выше беззаботности по отношению к нашему здоровью вообще. Часто представление о нем сводится к старой шутке: «Позвоночник нужен, чтобы таскать мешки на спине и чтобы голова в живот не проваливалась». На самом же деле позвоночник определяет наше самочувствие не меньше, чем правильное питание и дыхание.

Как известно, позвоночник состоит из отдельных костных позвонков, между которыми находятся упругие хрящевые диски — «амортизаторы». Позвонки и межпозвоночные диски «собраны» в гибкий, упругий столб мышечно-связочным корсетом. Внутри «столба» проходит спинномозговой канал, в котором находится спинной мозг.

Через него все органы человека связаны с головным мозгом. Причем каждый орган связан с определенными корешками. Корешки выходят через межпозвонковые отверстия. И если они сдавливаются по каким-либо причинам, то передача нервных импульсов к органам и от них затруднена. Это, в свою очередь, может привести к заболеванию сердца, печени, желудка, кишечника. Поэтому для профилактики заболеваний необходимо соблюдать несколько условий.

Итак, первое — **постель и подушка**: подушка должна быть небольшой, а постель — достаточно жесткой, иначе сон превращается из отдыха в длительную статическую нагрузку и способствует возникновению всяких вредных новообразований в позвоночнике и органах.

Второе — **рабочее место и поза** во время работы или учебы: высота стола, стула, станка, а также освещение должны соответствовать особенностям работы, росту и строению тела. При стоячей работе надо периодически ставить одну ногу на подставку (для разгрузки поясничного отдела).

Третье — **подъем тяжестей**: при физических работах, требующих наклона вперед, надо надевать широкий кожаный пояс или пояс штангиста. Даже поднимая детей, будьте осторожны! Бывают случаи, когда неправильно поднимая малыша, мамы зарабатывают ущемление нервных корешков спинного мозга.

Четвертое — **физические упражнения**: со времени внутриутробного развития у нас сохраняется атавистическое желание свернуться в клубок. А мышцы-разгибатели работают слабо. Поэтому их необходимо активизировать в первую очередь. Йоги говорят: "Человек молод и здоров, пока у него гибкий позвоночник". Постарайтесь все следующие упражнения проделывать одинаковое число раз в каждую сторону, дыша через нос.

1. При любой работе надо время от времени встать, устойчиво расставить ноги и откинуть голову назад, не спеша повернуть ее до упора вправо, затем влево, поворачивать ее в разные стороны в том же положении.

2. Стоя
нутые в лок
не задержив
3. Такое
вой ноги при
4. Ноги
нять на уров
нии "прямо".
возвращение
во — выдох. I
торой тренир
пояса в одну с
тивоположную
Эти упраж
ный комплекс
5. Ноги и р
вправо — выдох
выдох. По 6—8
6. Ноги пос
вправо — выдох.
вая рука скользи
"довернуть" плеч
ла большее расст
Возврат — вдох.
7. Ноги так ж
часовой стрелке, за
свободное.
8. Ноги так же
гибаясь в спине, сде
положение головы н
тазобедренных суст
9. Передняя раз
можно делать длин
("пружина" при этом
са за спинку стула. Н
10 раз.
В конце дня пол
того предварительн
тобы, встав на "цы

2. Стоя с откинутой назад головой, поднять полусогнутые в локтях руки и прогнуться назад 3—5 раз; дыхание не задерживать.

3. Такое же прогибание, но с отставлением сначала правой ноги при “прогибе” назад, затем — левой; по 6—8 раз.

4. Ноги на ширине плеч, руки согнуть в локтях и поднять на уровень груди. Голова и таз остаются в положении “прямо”. Поворот плечевого пояса вправо — выдох, возвращение в исходное положение — вдох, поворот влево — выдох. По 6—10 раз. Дышать через нос. После некоторой тренировки можно во время поворота плечевого пояса в одну сторону немного поворачивать голову в противоположную (для большего эффекта).

Эти упражнения вы можете сделать на работе. А полный комплекс упражнений можно делать дома.

5. Ноги и руки — в том же положении. Поворот торса вправо — выдох, возвращение — вдох, поворот влево — выдох. По 6—8 раз. Таз остается в положении “прямо”.

6. Ноги поставить пошире, руки на бедрах. Наклон вправо — выдох. Правая рука скользит по бедру вниз, левая рука скользит по бедру вверх (руки как бы помогают “довернуть” плечи так, чтобы левая сторона тела получила большее расстояние при наклоне вправо и наоборот). Возврат — вдох. Наклон влево — выдох. По 6—8 раз.

7. Ноги так же, руки на бедрах. Вращение тазом по часовой стрелке, затем против нее. По 7—14 раз. Дыхание свободное.

8. Ноги так же, голову немного откинуть назад. Прогниваясь в спине, сделать наклон вперед — выдох. При этом положение головы не меняется: наклон происходит за счет тазобедренных суставов. Подъем — вдох. По 5—7 раз.

9. Передняя разножка — как при беге на лыжах. Шаг можно делать длиннее и “проседать” как можно ниже (“пружина” при этом). Для устойчивости можно держаться за спинку стула. Ноги сменять лучше прыжком. По 6—10 раз.

В конце дня полезно “отвисеться” 1—2 минуты. Для этого предварительно устанавливается опора для рук так, чтобы, встав на “цыпочки”, можно было взяться за нее

поднятыми вверх руками. Перед упражнением желатель-
но опорожнить мочевой пузырь (для достижения более
полного расслабления тела). Затем, встав на "цыпочки",
взяться за опору. Мысленно, не торопясь, сантиметр за
сантиметром "проскользнуть вниманием" по позвоночни-
ку сверху вниз, расслабляя при этом тело.

Ваш здоровый, гибкий позвоночник — залог вашего
хорошего самочувствия, высокой работоспособности и
красивой осанки.

ЮМОР КАК СРЕДСТВО ПРОФИЛАКТИКИ СТРЕССА

Парадоксы и афоризмы, которые бытовали в среде
научно-технической интеллигенции и представителей ме-
неджмента в качестве фольклора вплоть до 1977 г., послу-
жили Артуру Блоху основой для создания книги "Закон
Мерфи". В этой книге приведено множество пародий на
серьезные физические законы, но знание этих шуточных
законов многим помогает сохранить надежду на то, что
со временем окрепшее общественное сознание все-таки
вырвется из плена восторженно нагроможденных услов-
ностей академического невежества, прикладного полити-
ческого головотяпства и корыстных символов будущего
всеобщего благоденствия.

Закон Мерфи: *Если какая-нибудь неприятность мо-
жет случиться, она случается.*

Закон Хеллера: *Первый миф науки состоит в том, что
она существует.*

Следствие Джонсона: *Никто не знает, что происхо-
дит в действительности в данной организации.*

Принцип Питера: *В любой иерархической системе каж-
дый служащий стремится достичь своего уровня некомпе-
тентности.*

С л е д с т в и я:

1. С течением времени каждая должность будет заня-
та служащим, который некомпетентен в выполнении сво-
их обязанностей.

2. Работа выполняется теми служащими, которые не достигли своего уровня некомпетентности.

Исходный принцип социэкономики: В иерархической системе оплата труда прямо пропорциональна привлекательности и легкости выполнения работы.

Правило Готлиба: Если начальник пытается произвести впечатление на подчиненных знанием деталей, он теряет из виду конечную цель.

Закон Кушнера: Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это делать.

Законы Спенсера:

1. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.

2. Хороший руководитель принимает решения и при ее нехватке.

3. Идеальный — действует в абсолютном неведении.

Правило искажения фактов: Продвигаясь по инстанциям снизу вверх, информация искажается.

С л е д с т в и я:

1. Любое правительство принимает решения на основе искаженных фактов.

2. Чтобы считать себя идеальным, правительству достаточно верить официальной информации о последствиях реализации принятых решений.

Закон делегирования риска: Если делегированию полномочий уделяется внимание, ответственность накопится внизу, подобно осадку.

Закон коллегиальности: Если на управленческую структуру воздействовать коллегиальностью, то ответственность растворяется полностью и без осадка.

Закон Конвея: В любой организации всегда найдется человек, знающий, что там на самом деле происходит. Его то и надо уволить.

Закон Стюарта: Легче получить прощение, чем разрешение.

Наблюдение Хорнгрена: Среди экономистов реальный мир зачастую считается частным случаем.

Законы Прайса:

1. Пока каждый не захочет, никто не получит.
2. Никто не захочет, пока не получит.
3. Человека из массы надо обслуживать массовыми средствами.
4. Заразно всё.

Закон Шредера: Нерешительность — основа гибкости.

Правило Марса: Эксперт — любой человек не из нашего города.

Правило Уоррена: В эксперты надо взять того, кто считает, что его работа займет много времени и обойдется очень дорого.

Теорема Лофтуса: Руководи по книге, даже если не знаешь ни имени автора, ни названия.

Закон Уистлера: Никогда не знают, кто прав, но всегда известно, кто в ответе.

Первое правило неполноценности начальства: Не показывайте своему начальнику, что Вы — умнее.

Правило Берке: Никогда не ставьте задачу, решение которой Вам неизвестно.

С л е д с т в и е:

Ставьте задачи, решение которых есть только у Вас.

Правило Грэффита: Повышение доходов никак не влияет на заинтересованность в производстве.

С л е д с т в и е:

Размеры зарплаты никак не влияют на качество работы.

Шесть законов конторской Мерфологии:

1. Если в деловых кругах и не сделают ни одной ошибки, то на почте что-нибудь напутают.

С л е д с т в и е:

Ошибки обнаружит во вторых экземплярах босс, когда начнет их читать.

2. Оргтехника, безупречно работавшая днем, сломается, когда Вы придете вечером в контору, чтобы использовать ее в личных целях.

3. Сломанная машина будет прекрасно работать, когда придет механик по ремонту.

4. Конверты и марки, которые Вы, лизнув языком, безуспешно приклеивали к конверту, будут сами приклеиваться ко всяким посторонним предметам.

5. Жизненно важные бумаги ведут свою сложную жизнь, бесследно исчезая со своего места.

6. Последний, кто увольняется или попадает под сокращение, будет считаться ответственным за все грехи, пока не появится следующий — такой же.

Лемма Деври: Если Вы одновременно нажали две клавиши пишущей машинки, то отпечатается та, которую Вы задели нечаянно.

Глава 4

ИМИДЖ КАК СРЕДСТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

4.1. ПРИРОДА ИМИДЖА

Каждый отдельный человек — целый мир, рождающийся, умирающий вместе с ним, под каждым надгробным камнем — история целого мира.

Г. Гейне

При высокой конкуренции на рынке труда недостаточно быть квалифицированным специалистом — необходимо создать собственный привлекательный имидж.

Под имиджем понимают “сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо; формирование имиджа происходит стихийно, но чаще оно является результатом работы специалистов; имидж отражает социальные ожидания определенной группы”¹². С.И. Ожегов определяет образ как “вид, облик; как живое наглядное представление о ком-нибудь или о чем-нибудь; как обобщенное художественное отражение действительности, облеченное в форму конкретного индивидуального явления”¹³.

Имидж — это набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с индивидуальностью. Личность, как сконструированный образ, может обладать практически любыми заданными характеристиками, соответствующими ожиданиям окружающих.

Понятие “имидж” синонимично понятию “персонификация”, но оно включает не только естественные свойства личности, но и специально наработанные, созданные. Оно объемлет как внешний облик, так и внутреннее содержание человека, его психологический тип. И кроме того, это понятие отвечает запросам времени и общества.

Когда во
точки зрения
что имидж л
времен и соо
ща: Ярослав
гают, что сло
ли употребля
тельно, XX ве
ного конструир
За каждым гром
здателя”. Они с
клонниками, от
кают журналы о
Создание и
что имидж — эт
Некоторым людя
ми данными еще
перименты, псих
случаев по мень
людях по их вне
нов и политиков
собственной забот
шим специалистам
Специалистам
вещеского обаяния.
1) Внешняя пр
2) Склонность
3) Легкая адапт
4) Умение сохр
людей;
5) Терпимость
6) Психологичес
психологических кач
Исследователи по
дующие его составля
Имидж = Персональные
характеристик

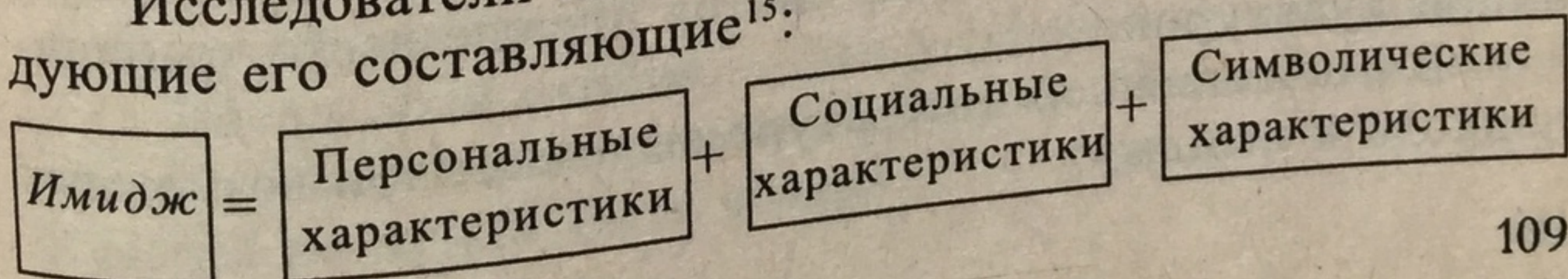
Когда возник имидж? Существует по крайней мере две точки зрения на этот счет. Одни ученые уверены в том, что имидж личности интересовал людей с незапамятных времен и соответствующий имидж фиксировали прозвища: Ярослав Мудрый, Карл Великий и т. д. Другие полагают, что слово "имидж" в нынешнем его понимании стали употреблять лишь с развитием телевидения. Действительно, XX век — это время создания кумиров, сознательного конструирования из людей того, что нужно публике. За каждым громким именем стоит конкретное имя его "создателя". Они создают слухи о кумирах, окружают их поклонниками, отбирают нужный тип автомобиля, выпускают журналы о них и т.д.

Создание имиджа — дело тонкое. Можно говорить, что имидж — это произведение искусства очаровывать. Некоторым людям это даровано от природы. Но внешними данными еще надо уметь распорядиться. Проводя эксперименты, психологи не раз убеждались, что из десяти случаев по меньшей мере в восьми судят о незнакомых людях по их внешности. Поэтому для многих бизнесменов и политиков их внешний вид перестает быть только собственной заботой, и они обращаются к соответствующим специалистам.

Специалистам хорошо известны все слагаемые человеческого обаяния. Так, В.М. Шепель выделяет следующие:

- 1) Внешняя привлекательность;
- 2) Склонность к общению и лидерству;
- 3) Легкая адаптация к новым условиям;
- 4) Умение сохранить уверенность в кругу незнакомых людей;
- 5) Терпимость к инакомыслию;
- 6) Психологическая андрогиния (наличие у человека психологических качеств, присущих противоположному полу)¹⁴.

Исследователи политического имиджа различают следующие его составляющие¹⁵:



К персональным характеристикам относятся физические, психофизиологические особенности, характер человека, тип личности, его индивидуальный стиль принятия решений и т.д.

Многие специалисты уверены в существовании некоего качества, которое делает личность неотразимой в глазах других. Лебон назвал это качество "обаянием"; Вебер — "харизмой". По мнению Шепеля, обаяние человека складывается, во-первых, из хорошего вкуса; во-вторых, из явной его одухотворенности; в-третьих, из видимого всем благородства. Он выделяет три блока качеств личного обаяния:

1. Природные качества:

- * коммуникабельность;
- * эмпатичность — способность к сопереживанию;
- * рефлексивность — способность понять другого;
- * красноречивость — способность воздействовать словом.

Как подтверждает практика, обладание данными способностями и постоянные упражнения в их развитии — залог успешного создания личного привлекательного имиджа.

2. Качества, привитые образованием и воспитанием:

- * нравственные ценности;
- * психологическое здоровье;
- * владение набором психологических умений — поддерживать беседу, произнести спич, избегать конфликтов и т.д.

3. Качества, обретенные в жизненном и профессиональном опыте¹⁶.

Социальные характеристики человека определяются требованиями того общества, в которое вписан человек. Поэтому многие из них зависят от времени и места: статус, модели ролевого поведения и т. д.

Символические характеристики, напротив, весьма устойчивы, поскольку определяются прежде всего традиционной культурой.

В отечественной литературе выделяют три возможных подхода к имиджу:

1) функциональный: имиджи классифицируют по их функционированию;

2) контекстуальный: имиджи подразделяют в зависимости от контекста;

3) сопоставительный: сравнение близких имиджей¹⁷.

При функциональном подходе различают следующие имиджи:

зеркальный — имидж, соответствующий нашему представлению о себе: мы как бы смотримся в зеркало и рассуждаем, каковы же мы. При этом мы чаще всего, особенно в молодости, видим в нем больше плюсов, чем минусов.

текущий — наш имидж на взгляд со стороны. Необходимо помнить, что непонимание и предубеждение формируют мнение о нас в не меньшей степени, чем наши реальные поступки;

желаемый — имидж, создать который себе мы стремимся.

корпоративный — имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений. Это и репутация организации, и ее успехи, и степень стабильности;

множественный — имидж, который образуется из ряда имиджей независимых структур. К хорошему единому имиджу стремятся, например, авиакомпании, использующие собственную символику, униформу и т.д.;

отрицательный — наш имидж, создаваемый оппонентом, соперником, врагом;

При контекстуальном подходе имидж классифицируется по социальному контексту, в который вписана личность (имидж политика, имидж бизнесмена, имидж поп-звезды и т. п.).

Сопоставительный подход заключается в сравнении имиджевых характеристик, например двух лидеров. Их можно сопоставлять по степени компетентности, интеллигентности, готовности к силовому решению и т. д.

А. Н. Жмыриков выделяет идеальный, первичный и вторичный имиджи¹⁸.

Идеальный имидж — это усредненное представление людей о качествах желаемого лидера. Идеальный имидж никогда не может быть создан.

Первичный имидж — это представление о конкретном человеке, личности, субъекте деятельности, сформированное по результатам первичного знакомства с ним.

Вторичный имидж возникает только в процессе конкурентной борьбы. Это отражение в сознании электоратной группы компромисса между стремлением обрести лидера, образ которого зеркально повторяет идеал, и желанием избежать лидера, образ которого в наибольшей степени противоречит идеальному представлению. Вторичный имидж, сохраняя базовые черты первичного имиджа, получает новые, так называемые “поверхностные”, черты, обретенные в новой обстановке.

При формировании конкурентоспособного вторичного имиджа можно руководствоваться одной из двух стратегий. В том случае, если презентация первичного имиджа прошла успешно, используется стратегия “защиты окон доступа”. Здесь на первичный имидж наслаиваются черты, защищающие слабые, с возможной точки зрения соперника, элементы первичного имиджа.

Если же презентация первичного имиджа прошла неудачно, используется стратегия “размывания имиджа конкурента”. В этом случае компрометируются или хотя бы ставятся под сомнение определенные элементы имиджа конкурента, а вторичный имидж формируется наложением черт, альтернативных слабым чертам имиджа соперника.

Ядро имиджа должно соответствовать ожиданиям людей. Структуру ядра первичного имиджа образуют три базовых элемента:

- * внешняя (поведенческая) направленность личности;
- * внутренняя ориентация личности;
- * иерархия временных Я личности.

Внешняя направленность личности бывает трех типов: направленность на конкретные результаты в сфере предметной деятельности; направленность на общение; направленность на завоевание авторитета (власти).

Внутренняя ориентация личности опирается на доминирующие способности, посредством которых конкретный человек достигает поставленных целей. Одни люди дости-

гают целей преимущественно благодаря интеллектуальным, другие — благодаря эмоциональным, третьи — благодаря волевым способностям.

Иерархия временных “Я” личности отражает взаимоотношение образов “Я прошлое”, “Я реальное”, “Я будущее”. В зависимости от доминирования того или иного образа “Я” в сознании личности, ее поведение будет направлено из настоящего в будущее, или из настоящего в прошлое. У лидера не может доминировать “Я реальное”, так как это обречет его на пассивность.

Имидж — это многогранный феномен, поскольку, с одной стороны, на человека воздействует множество факторов, а с другой — человек привык оперировать сложными структурами. При всем при том имидж должен соответствовать ожиданиям окружающих. В связи с этим необходимо знать его структуру.

Человека можно описать при помощи стандартных характеристик: место рождения; принадлежность к определенному классу (социальный статус); образование; достаток (богатство).

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие приемы:

- * многократное повторение;
- * непрерывное усиление воздействия;
- * “двойной вызов”.

Использование первого приема основано на старой, но верной аксиоме: хорошо запоминается то, что часто повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое своим. А многократное повторение побуждает к действию.

Непрерывное усиление воздействия — это наращивание логических или эмоциональных аргументов. Постепенное их наращивание воспринимается более благоприятно, чем взрывное, так как человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации. Если информация переходит порог возможного, то происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего информационного потока.

Использование “двойного вызова” основано на том, что, как уже сказано, сообщение воспринимается не только разумом, но и подсознанием.

У каждого из нас есть привычки делать что-то совершенно автоматически. Когда мы слышим обращенные к нам вопрос или речь, то слова собеседника возвращают нас либо к каким-то картинам, либо к ощущениям и звукам. Все люди разнятся по своему жизненному опыту, поэтому обращенные к ним слова пробуждают в каждом человеке нечто очень личное.

Поскольку сам процесс оценивания сознанием бессознательного не осознается, о восприятии кем-либо нашего слова можно судить по неосознаваемым действиям собеседника (взгляд, дыхание, изменение позы и т. п.) и, зная закономерности восприятия, применять специальные приемы управляющего воздействия на процесс анализа людьми предъявляемого им имиджа.

Одна из закономерностей человеческого восприятия, например обращенной к телезрителям речи, состоит в том, что она затрагивает прежде всего обыденное сознание, а уж затем теоретическое. Уровень же развития теоретического сознания во многом зависит от уровня развития подсознания. Вот их-то “стыковку” и осуществляет обыденное сознание. Если теоретическое сознание приобретает в процессе обучения, то обыденное во многом биологически задано. Тон ему обычно задают эмоции и чувства, поэтому оно так непосредственно, рефлексивно, впечатлительно; оно же дает оценку имиджу.

На обыденном уровне сознания людям легче воспринимать то, что не требует специальных знаний: как им видится и слышится, так и мыслится — по большей части инерционно, поскольку людям гораздо понятнее все привычное.

Между имиджем и обыденным сознанием существует своеобразная связь: имидж выступает как символ, как набор сигналов. И эти сигналы (зрительные и слуховые) прежде всего принимают низшие этажи психики, вызывая простейшие эмоции. У одного человека “символ” лишь “запускает” интеллект, у другого — сразу формирует

впечатления. Чем они ярче, тем меньше тратится усилий на осмысление увиденного и услышанного. И эти усилия вообще сводятся к нулю, когда некто искусен в вызове ярких впечатлений.

Создавая имидж, необходимо помнить и о таком феномене, как эмоциональная память. В ней присутствует и генетическая информация. Особенно активно она формируется в первые пять лет жизни; она удивительно устойчива, представляя собой целые блоки зрительных и звуковых символов. Вызов их из памяти вызывает у человека эмоциональные переживания. И тому, кто сумел свой привлекательный образ заложить в эмоциональную память людей, очень просто закреплять его там.

4.2. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ИМИДЖА

Если ты хорош — будь собой.

Если плох — будь кем-нибудь другим.

Э. Кроткий

Рассмотрев некоторые закономерности формирования имиджа, теперь мы можем перейти к вопросу о том, какие минитехнологии должен освоить социальный работник, чтобы создать свой эффективный и достойный имидж.

Существует несколько технологий создания имиджа: есть технологии создания имиджа для начинающих и для накопивших собственный опыт. В специальной литературе описано множество соответствующих технологий. В.М. Шепель, например, считает, что создание имиджа — это последовательное исполнение шести минитехнологий:

- * подтверждение стартовых условий освоения технологий;
- * “строительство” внешности;
- * “коммуникативная механика”;
- * “флюидное излучение”;
- * отработка риторических приемов;
- * сведение всех минитехнологий в одно целое.

Лилиан Браун строит свою технологию создания имиджа, учитывая сильно возросшую в последние десятилетия роль СМИ¹⁹. В связи с этим она предлагает при формировании имиджа заострять внимание на следующем:

- * внешний вид;
- * голос;
- * публичные выступления;
- * общение с представителями прессы;
- * поведение перед телеэкраном;
- * поддержание постоянной формы.

Программу из пяти этапов предлагает Инна Криксунова²⁰.

Первый этап — изучение себя (прежде чем создавать имидж, надо объективно оценить свои внешние данные).

Второй этап — определение цветовой гаммы имиджа.

Третий этап — отражение психологического портрета во внешнем облике. (Характер, темперамент, внутренний мир личности — все это нужно учесть. Известно, что имиджи двух сестер-близнецов с одинаковой внешностью, но разными характерами будут совершенно различными.)

Четвертый этап — приведение имиджа в соответствие с той социальной ролью, которую избирают. Любая выбранная роль требует соответствующих антуража и “сценического костюма”. Почти всем из нас приходится становиться собственными костюмерами, играя в “пьесе из своей жизни”.

Пятый этап — сотворение прически и макияжа (свой облик можно успешно менять).

На основе изучения соответствующей литературы и собственного опыта мы предлагаем технологию формирования имиджа, разбиваемую на следующие этапы.

* **Определение стартовых условий** (задача, время, подготовленность человека: ему предлагается самоопросник, с помощью которого он сможет определить то, над чем ему необходимо работать, чтобы сформировать свой привлекательный имидж).

* **Сотворение внешности** (подбор одежды, макияжа, прически, жестов, походки, мимики).

*** Отработка коммуникативной механики** (на этом этапе необходимо совершенствоваться в искусстве публичных выступлений, ведении переговоров и бесед и т.п.).

*** Овладение эффективной поведенческой техникой** (совершенствование культуры поведения, искусства оставлять хорошее впечатление о себе, изучение тактики действий в конфликтных ситуациях).

*** Изучение законов ортобиоза** (т. е. здорового образа жизни, невозможного без рационального питания, систематических занятий спортом, освоения методов снятия напряжения и расслабления).

*** Совершенствование профессионализма** (самообразование, семинары, обучение на ФПК и т. д.).

Считается, что люди судят о нас по впечатлению, которое мы производим на них в первые пять-семь секунд знакомства, что нашло отражение в старой поговорке “по одежке встречают”. Здесь “одежка” означает теперь и костюм, и макияж, и походку, и мимику, и жесты.

“Сдержанная” одежда позволяет коллегам, клиентам видеть именно вас, а не то, что на вас. Таким путем можно ненавязчиво выразить свою индивидуальность. Если вы уверены в том, что ваша одежда работает на вас и соответствует вашему образу, то можете совершенно забыть о ней, сосредоточившись только на своей работе.

“Аккуратный, со вкусом одетый, подтянутый!” — так должны говорить о социальном работнике. Внешность такого человека свидетельствует о его уважении к окружающим. Одежде положено быть безукоризненно опрятной: неопрятность ее всегда вызывает неприятное чувство у людей и воспринимается как неуважение к окружающим.

По тому, как социальный работник стоит, как ходит, как держит руки и ноги, также судят об его уважении или пренебрежении к окружающим. Выбирая позу, необходимо помнить, что она должна быть корректной, естественной и гармонировать с обстановкой. Поза тоже часть того языка, на котором мы столь выразительно говорим без слов. Так, профессор Бердвистел обнаружил, что вербальный компонент разговора занимает 35, а невербальный — 65%.

Было проведено также исследование зависимости жестов от социального или служебного положения людей. Выяснилось, что человек, находящийся на вершине служебной лестницы, в разговоре больше использует слова, в то время как менее образованные люди больше полагаются на жесты. Следовательно, чем выше служебное или общественное положение человека, тем меньше он делает жестов и телодвижений.

Имидж формируют не только манеры и позы, но и лицо. Современные исследования головного мозга со всей очевидностью свидетельствуют о том, что черты характера человека тесно связаны с его физическим строением и лучше всего они выражены в лице. Физические черты, характеризующие способы словесного выражения, в основном сосредоточены в области рта; черты, связанные с логическими и оценочными способностями, — в области глаз.

Одна из важнейших составляющих имиджа — мимика, т.е. выразительные движения мышц лица. В мимике первые роли играют глаза. Поэтому ваш взгляд должен как можно чаще (на протяжении 60—70 % времени общения) встречаться со взглядом вашего собеседника. Ведя разговор, представьте, например, что на лбу вашего собеседника находится треугольник. Ваш взгляд, направленный на этот треугольник, будет восприниматься как очень серьезный, и собеседник будет чувствовать, что вы настроены по-деловому.

Зрачки честнейшим образом рассказывают о вашей реакции на услышанное. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза. Наоборот, когда он сердится или у него мрачное настроение, его зрачки сужаются.

В мимике очень важно положение губ. Растянутые в улыбке губы — показатель радости и дружелюбия; плотно сжатые — замкнутости; изогнутые — сомнения или сарказма. Опущенные уголки рта — свидетельство того, что человек расстроен.

Улыбка — это “половина обаяния”. Нас воспринимают по выражению лица, и, если мышцы его не напряжены, а губы все время готовы сложиться в улыбку, нас тут же зачисляют в число симпатичных людей.

Одежда, мимика, жесты, походка очень многое передают прямо в подсознание собеседника независимо от его желаний, т.е. визуальное воздействие имиджа происходит как "двойной вызов" — на уровнях сознания и подсознания.

Наполеон Бонапарт говорил: кто не умеет говорить, тот карьеры не сделает. Поэтому на третьем этапе проводится интенсивный коммуникативный тренинг.

От выбора правильного слова зависит эффективность его воздействия. Возьмите себе за правило говорить: "Я *охотно* сделаю это". Употребляйте преимущественно слова, подчеркивающие вашу надежность и добросовестность. Включайте в ваши фразы активные глаголы и избегайте употребления пассивных существительных.

Мощнейшим фактором воздействия на окружающих считается ораторское искусство. Ясно, что далеко не всякий социальный работник может быть оратором, но ему необходимо соблюдать хотя бы следующие **правила выступления** перед собравшимися.

- * Голосом и жестами подчеркивайте важнейшие для вас слова.

- * Меняйте тон: внезапное понижение или повышение тона хорошо выделяет слово или фразу.

- * Меняйте темп речи: это придает ей выразительность.

- * Делайте паузу до и после высказывания важных мыслей.

Следует также научиться создавать особые **эффекты**:

- * эффект первой фразы (первая фраза должна сразу приковывать к вам внимание);

- * эффект аргументов (речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, провоцирующей размышление);

- * эффект интонации и паузы (интонации и паузы вызывают у слушателей ассоциации и побуждают их вносить свои предложения);

- * эффект художественной выразительности (грамотное построение предложений, правильные ударения в словах, использование метафор, гипербол и т.п.);

* эффект релаксации (тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу, сближает и настраивает слушателей на благожелательный лад);

* эффект распределения (один из действенных риторических приемов: заранее продуманное распределение по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодическое подчеркивание уже высказанных важных мыслей).

Необходимо знать и **типичные ошибки**, допускаемые выступающими:

* Построение слишком длинных фраз.

* Использование слишком длинных слов (не употребляйте, однако, только краткие слова).

* Использование безличных предложений (стремитесь больше использовать определено-личные местоимения).

* Нерешительность выступающего (впечатление нерешительности выступающего создается у слушателей, когда он часто прибегает к сослагательному наклонению).

* Чрезмерная вежливость (лучше избегать фраз вроде "Позвольте привлечь ваше внимание").

* Злоупотребление модными словечками.

* Частое использование безличных глаголов (вместо "Предлагается занять места" лучше сказать "Предлагаю вам занять места").

* Злоупотребление утверждениями (если вы только утверждаете, то в вашем выступлении образуется много уязвимых мест — попробуйте чаще облекать свои мысли в форму вопросов).

* Использование только закрытых вопросов (если нужно активизировать внимание слушателей, не нужно задавать им только односложные вопросы).

* Слишком быстрая, без пауз, речь (чем больше слушателей, тем медленнее следует говорить).

* Отсутствие зрительного контакта (если вас о чем-то спрашивают, не отводите глаза, чтобы лучше сосредоточиться).

Следующий этап — освоение способов делового общения, которые обеспечивают наибольший успех. К ним прежде всего относится умение создать благоприятный психологический климат, производить хорошее впечатление о себе и выбирать линию поведения.

Важно обратиться к собеседнику по имени, и как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для вас значит многое: известно, что слушателя зачастую больше интересует он сам, чем его окружение.

Доверительное взаимопонимание обеспечивается выполнением следующих правил:

- * Сокращайте физическую и социальную дистанцию. Приветствуйте собеседника улыбкой, доброжелательным взглядом и крепким рукопожатием.

- * Постоянно выражайте желание понять собеседника.

- * Сразу же покажите, что вы оценили деловые качества собеседника и выразите заинтересованность в продолжении ваших взаимоотношений.

- * Выражая собственные чувства, учитывайте эмоциональное состояние собеседника.

- * Ведите себя уверенно, спокойно и доброжелательно, но без излишних уступок.

- * Поддерживайте собеседника эмоционально (покажите, что внимательно слушаете, легкими кивками, доброжелательным выражением лица и т.п.).

Каждый человек — уникальное создание со своими слабыми и сильными сторонами, которыми для производства хорошего впечатления необходимо умело пользоваться, т.е. демонстрировать свои достоинства и скрывать недостатки. Если вести разговор с видимым учетом интересов собеседника, то это, как правило, вызовет у него положительные эмоции.

Следующий этап — обучение личному ортобиозу. Ортобиоз — это прежде всего поддержание здоровья: физического, психического, нравственного.

У здорового и жизнерадостного человека всегда больше шансов приобрести имидж привлекательной личности, излучающей обаяние и доброжелательность.

Здоровье человека влияет не только на его самочувствие, работоспособность, но и на его внешний вид, его настроение. Нельзя забывать и о силе красоты. Общеизвестна древнегреческая притча о красавице Фрине, которую приговорили к смерти за то, что она слишком часто демонстрировала свое обнаженное тело. Чтобы спасти красавицу, ее защитник на суде сорвал с нее одежду, и судьи, ослепленные ее красотой, отменили приговор.

Огромную роль в поддержании хорошей физической формы помимо занятий спортом играет правильное питание — разнообразное и регулярное, с учетом возрастных, профессиональных, национальных, климатических, сезонных и других особенностей. Правильно питаться — значит соблюдать элементарные гигиенические правила приготовления, обработки и сохранения пищевых продуктов, следить за их свежестью, содержать в чистоте посуду и т.п. Правильно питаться — это значит способствовать сохранению нормального веса тела, соответствующего возрасту и росту; не худеть в молодости, не полнеть в зрелом и пожилом возрасте.

Для социального работника очень важно и его психологическое здоровье. Недаром же появилась в народе поговорка: “Все болезни — от нервов”. Поэтому на этой стадии самосовершенствования необходимо научиться методам самоуспокоения, которые называются: **рационализация, визуализация и релаксация.**

Итак, мы рассмотрели все технологии создания имиджа. Безусловно, набор их может меняться, а содержание — дополняться. Предложенный набор можно расширить введением дополнительных технологий: технологии общения с представителями прессы, тренинг личностного роста, правила выступлений на телевидении и др.

4.3. ПРАКТИКУМ “ САМООЦЕНКА ”

ТЕСТ “ХОРОШУЮ ЛИ РЕПУТАЦИЮ ВЫ ИМЕЕТЕ?”

1. Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:

а) согласен,

- б) верно нечто среднее,
- в) не согласен.

2. В разговоре я предпочитаю:

- а) высказывать мысли так, как они приходят в голову,
- б) верно нечто среднее,
- в) сначала хорошенько собраться с мыслями и сформулировать их.

3. Иногда у меня возникает чувство напряжения и беспокойства, когда я вспоминаю, что произошло в течение дня:

- а) верно,
- б) не знаю,
- в) неверно.

4. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:

- а) согласен,
- б) не уверен,
- в) не согласен.

5. Выполняя какое-либо задание, я бываю удовлетворенным только тогда, когда должное внимание уделено мелочам:

- а) верно,
- б) верно нечто среднее,
- в) неверно.

6. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому себе:

- а) часто,
- б) иногда,
- в) никогда.

7. Иногда чувство жалости влияет на мои поступки:

- а) согласен,
- б) верно нечто среднее,
- в) не согласен.

8. Я твердо убежден, что начальник может быть не всегда прав, но он всегда имеет право настоять на своем:

- а) согласен,
- б) не знаю,
- в) не согласен.

9. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того чтобы придерживаться общепринятых правил:

- а) да, это очень похоже на меня,
- б) не уверен,
- в) нет, это совершенно на меня не похоже.

10. Прежде чем высказать свое мнение, я предпочитаю подождать, пока не буду полностью уверен в своей правоте:

- а) всегда,
- б) обычно,
- в) только если это целесообразно.

Обработка результатов

Подсчитайте сумму баллов. Ответы **а** на вопросы 3, 4, 5, 10 и **в** на 1, 2, 6, 7, 9 — по 2 балла, ответы **б** — по 1 баллу.

Сумма меньше 7: Вы недостаточно обдумываете свое положение, практически не заботитесь о своей репутации, подчинены собственным страстям и не обеспокоены выполнением социальных требований. Внутренняя конфликтность делает невозможным самоконтроль. Окружающие склонны считать вас человеком, не соблюдающим принятые правила, безалаберным и недисциплинированным.

От 8 до 13 баллов: Вам не свойственна беспорядочность личной жизни, хотя нельзя сказать, что вы стремитесь действовать по заранее обдуманному плану. Вы разрешаете себе импровизировать, прощаете себе недостаточную четкость целей и своей деятельности, а подчас просто не успеваете наметить взвешенную программу действий. Вы стремитесь произвести хорошее впечатление на окружающих, поэтому не упускаете возможности продемонстрировать свои достоинства и не спешите проявлять отрицательные черты своего характера. Но вследствие слабого контроля за своим поведением окружающим становится известным то, что вы хотели бы скрыть.

В целом вы имеете репутацию хорошую, но недостаточно прочную, можете дать повод для пересудов и основания для нападок со стороны недоброжелателей. Можно

даже утверждать, что ваша репутация не пострадает до тех пор, пока у вас с окружающими доброжелательные отношения. Как только возникнет конфронтация или конфликт, ваши коллеги сразу же увидят ваши недостатки и вспомнят все ваши промахи и ошибки, которые раньше не принимались во внимание или же считались случайными. Все это может сложиться в единую картину, некий устойчивый негативный ваш образ, который трудно впоследствии изменить, чтобы наладить добрые взаимоотношения.

От 14 до 20 баллов: Вам присущ высокий самоконтроль, основанный на четко осознанных целях и мотивах поведения. Вы неизменно верны своему представлению о себе, заботитесь о своей репутации, хорошо контролируете свои эмоции, стараетесь точно выполнять социальные требования. Иногда, правда, бываете упрямы, особенно если ваше представление о себе расходится с ожиданиями окружающих. Тем не менее весьма вероятно, что в группе вы являетесь лидером и ведете себя достаточно деятельно, активно влияя на окружающих.

АНКЕТА "ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ К ИМИДЖУ"

1. Убеждены ли Вы в важности и ценности имиджа?
 - да,
 - нет,
 - не знаю,
 - не думал.
2. Когда у Вас появилось желание улучшить свой имидж?
 - год назад,
 - ... года назад,
 - ... лет назад,
 - не задумывался,
3. Чем Вы занимаетесь в настоящее время?
 - учусь,
 - работаю,
 - учусь и работаю.
4. Соответствует ли Ваш имидж представлениям о нем в той сфере деятельности, в которой Вы заняты?

- соответствует,
- не соответствует,
- затрудняюсь ответить.

5. Ожидаете ли Вы в ближайшем будущем продвижение по службе, которое потребовало бы от Вас изменения Вашего имиджа?

- да,
- нет,
- не думал об этом.

6. Хотели бы Вы заняться корректировкой своего имиджа?

- да,
- нет,
- не знаю.

7. Что бы Вы хотели скорректировать в своем имидже?

- стиль одежды,
- жесты, мимику,
- правила представления и знакомства,
- стиль поведения,
- способы производить хорошее впечатление,
- стиль выслушивания собеседника,
- способы разрядки отрицательных эмоций,
- тактику действий в конфликтных ситуациях.

8. Куда и к кому Вы обратитесь по поводу совершенствования своего имиджа?

- в имидж-центр,
- в консалтинговую фирму,
- к коллеге,
- к специалисту,
- к представителям средств массовой информации,
- выберу нечто другое.

9. Ваш пол?

- мужской,
- женский.

10. В каком интервале находится Ваш возраст?

- 20—30 лет,
- 31—40 лет,
- 41—50 лет.

11. Ваше семейное положение?

- никогда не состоял в браке,
- состою в первом браке,
- разведен,
- состою в повторном браке.

5. К какой социальной группе относились Ваши родители, когда Вам было 16 лет?

- рабочие,
- крестьяне,
- служащие,
- затрудняюсь ответить.

13. При приеме на работы учитываете ли Вы способность человека преподнести себя?

- да,
- нет.

14. Кто, по-вашему мнению, должен больше уделять внимания своему имиджу?

- женщины,
- мужчины,
- те и другие.

15. Был ли причиной Ваших неудач Ваш непродуманный имидж?

- да,
- нет,
- не задумывался.

САМОПРОСНИК "МОЙ ИМИДЖ"

Инструкция: Вам предлагается ряд утверждений, на которые Вы должны ответить "да" или "нет".

1. Я уверен в себе.
2. Во время разговора я смотрю собеседнику в глаза.
3. У меня есть чувство юмора.
4. Я доброжелательно отношусь к людям.
5. Я уверен в своей внешней привлекательности.
6. Во время разговора я полностью сосредоточен на собеседнике и не прерываю его.
7. Я испытываю чувство самоуважения.
8. Я всегда вежлив даже с неприятными мне людьми.
9. Я из тех людей, которые не лезут за словом в карман.

10. Я считаю, что мое физическое здоровье и развитие — в норме.

11. Я предпочитаю взаимовыгодные разрешения споров.

12. Я постоянно улыбаюсь окружающим.

13. Если я не прав, я быстро признаю свои ошибки.

14. Я умею разряжать свои отрицательные эмоции.

15. Я говорю людям комплименты.

16. Моя профессиональная компетентность не вызывает сомнения.

17. Мой гардероб тщательно подобран.

18. Я знаком с методами самоуспокоения и релаксации.

19. Мои волосы всегда чисты и аккуратно уложены.

20. Я владею тактикой действий в конфликтных ситуациях.

21. Я продолжаю повышать свой профессионализм.

22. Я питаюсь правильно.

23. Я владею приемами риторики.

Если на все вопросы вы ответили “да”, то проблемы создания имиджа для Вас не существует. Если присутствуют ответы “нет”, то это сигнал к соответствующим действиям.

ОПРОСНИК “ПРОФЕССИОНАЛ ЛИ ВЫ?”

1. Знаете ли вы, чего от Вас ждут в Вашей должности?

2. Согласованы ли Ваши цели с руководством? Много ли рутинных, однообразных дел в сфере Вашей деятельности?

3. В любое ли время Вы имеете представление о сроках решения и значимости стоящих перед Вами задач?

4. Устанавливаете ли Вы очередность своих дел?

5. Своевременно ли Вы решаете свои задачи?

6. Часто ли Вы при этом испытываете давление на себя?

7. Нуждаетесь ли Вы в том, чтобы Вам напоминали об исполнении Ваших обязанностей?

8. Часто ли Вы откладываете свои дела?

9. Всегда ли Вы доводите свои дела до конца?

10. Часто ли Вы получаете рекомендации?
11. Всегда ли Вы удовлетворительно информируете инстанции?
12. Как велико влияние работы на Вашу личную жизнь?
13. Какую пользу и кому Вы приносите своими действиями?
14. На какой эффект Вашей деятельности Вы можете рассчитывать?
15. С какими возможными неудачами Вы должны считаться?
16. Каковы главные преимущества вашей работы?

Глава 5

МИКРОТЕХНИКИ ОБЩЕНИЯ

Наука совершенствует природу, но сама совершенствуется опытом.

Ф. Бэкон

В общении все дни проходят наши, но искусно общаться — удел немногих, однако ж не только тех, кто талант к сему Искусству имеет, а тех, кто сии мудрые законы знает и с пользою применяет.

М. Ломоносов

5.1. МИКРОТЕХНИКА “ВНИМАТЕЛЬНОЕ ВЫСЛУШИВАНИЕ”

Научись слушать,
и ты сможешь извлечь пользу
даже из тех, кто говорит плохо.

Плутарх

Общение социального работника требует способности внимательно слушать то, о чем ему говорят. Умение слушать не только приобретается естественным путем, но и требует дополнительного обучения.

Главная цель общения — взаимопонимание. Но достижению этой цели часто препятствуют

- * неясные по содержанию и форме высказывания;
- * отсутствие внимания;
- * восприятие намеков как конкретных высказываний и дополнение их домыслами;

* правильное восприятие сказанного, но ложная его интерпретация;

* ложное восприятие рационального и эмоционального содержания информации.

Плодотворным общение будет тогда, когда вы научитесь постоянно контролировать свое восприятие речи собеседника, и средством такого контроля может стать комплекс вопросов, адресованных самому себе, например следующих:

1. Правильно ли я понимаю собеседника?
2. Сосредоточен ли я на том, что мне говорят?
3. Остерегаюсь ли я воспринимать намеки как конкретные высказывания?
4. Остерегаюсь ли я дополнять намеки домыслами?
5. Остерегаюсь ли я неверно истолковать услышанное?
6. Правильно ли я понимаю рациональное и эмоциональное содержание услышанного?

Общение затрудняют также

- * неблагоприятные внешние условия;
- * нежелание искать истинные причины чего-либо;
- * нежелание или неспособность понять собеседника;
- * неподготовленность к встрече;
- * некомпетентность;
- * отвлекающие ассоциации;
- * равнодушие к собеседнику или теме разговора.

Человеку всегда неуютно, когда его не слушают. Как себя ведет *плохой слушатель*? Он обычно

- * старается не смотреть на собеседника;
- * своей позой демонстрирует, что не слушает (например, руки скрещены, нога покачивается, корпус тела отклонен назад);

* говорит резко или нетерпеливо, "отталкивает голосом", явно скучает или презрительно воспринимает сказанное;

* неожиданно меняет тему разговора, игнорируя то, о чем говорилось.

Хороший слушатель

* всегда поддерживает **визуальный контакт** (если вы говорите с кем-то, смотрите на него: ваши глаза не только зеркало вашей души, но и зеркало, отражающее то, как вы воспринимаете собеседника);

* хорошо понимает **язык тела** (позами, жестами и выражением лица демонстрирует интерес к собеседнику);

* гармонизирует **тон и темп речи** с тоном и темпом речи партнера по общению (тоном голоса можно передать и теплоту отношения к собеседнику, и заинтересованность, подчеркнуть значимость для вас его мнения и пр.);

* не навязывает **тему разговора** (позволяет собеседнику самому определить ее).

Внимающее поведение предполагает как бы временную капитуляцию перед собеседником. При такой вашей “капитуляции” собеседник может полностью раскрыться перед вами, и вы услышите много того, что никогда бы вам не открылось и на самом строгом “допросе”. Уяснив позицию собеседника, вы вовсе не обязаны принимать ее целиком, но зато будете действовать во много раз взвешеннее, чем действовали бы без этой откровенности партнера.

В современном обществе люди, к сожалению, привыкли больше говорить, чем слушать. Но без активного “присоединения” к собеседнику невозможно понять

* что для него главное;

* каковы его основные ценности;

* какие чувства вызывают у него те или иные факты.

Исследования психологов выявили, что не более 10% людей умеют выслушивать собеседника. Самые распространенные ошибки людей, не умеющих слушать, — это, как выяснилось, недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов, раздражительность по поводу сказанного.

Создать благоприятный психологический климат в общении можно при выполнении следующих условий:

* слушая, чаще улыбайтесь, кивайте головой, смотрите собеседнику в глаза и все время поддакивайте;

* сами старайтесь как можно меньше или вообще ничего не говорить;

* как можно чаще задавайте вопросы, просите что-либо уточнить;

* старайтесь вникать в суть услышанного, а не выискивать в нем неточности или ошибки, никогда не давайте оценок услышанному — пускай собеседник выскажется до конца;

* показывайте, что сопереживаете собеседнику;

* будьте внимательны и не теряйте нить беседы;

* не отвлекайтесь на фиксацию каких-либо специфических особенностей речи или внешности собеседника ;

* если даже вам неприятен собеседник, старайтесь сдерживать свои эмоции;

* будьте терпеливы: не прерывайте собеседника, не смотрите на часы, не делайте нетерпеливых жестов;

* всегда выслушивайте собеседника до конца.

Итак, всегда помните, что главная цель — привлечь и удержать внимание собеседника. Учиться этому иногда приходится едва ли не всю сознательную жизнь.

Если вы пришли к убеждению, что правильно поняли ключевые факты, ключевые фразы, все нюансы чувств собеседника по поводу этих фактов, вы сможете легко переубедить даже самого упрямого оппонента. Если же что осталось для вас неясным, попробуйте

* задать собеседнику максимально открытый вопрос: “Не могли бы вы рассказать...”;

* использовать открытые вопросы типа “что?” и “какой?”

* еще раз проанализировать “ключевые слова” партнера;

* пересказать собеседнику только что услышанное от него;

* конкретизировать его чувства : “Похоже, вы чувствуете, что...”

* несколько раз задать вопрос: “Правильно ли я вас понял?”²¹.

5.2. ОБЩЕНИЕ С ПОСЕТИТЕЛЕМ

Установление первого контакта с посетителем — непременное условие полноценного общения. Игнорирование этой стадии беседы или ее свертывание может привес-

ти к нарушению взаимоотношений. Успешный контакт подтверждает, что внимание партнеров по общению направлено друг на друга, что они видят и слышат друг друга и проявляют друг к другу взаимный интерес.

Что необходимо делать социальному работнику для установления плодотворного контакта с посетителем?

- * Обмениваться взглядами с ним, установить и периодически поддерживать контакт глазами.

- * Сохранять приветливое выражение лица ("сухая" и застывшая мимика, как и избегание зрительного контакта, может ощущаться как отсутствие интереса к нему).

- * Приветствовать собеседника, обратившись к нему по имени и отчеству.

- * При первой встрече обязательно представиться: "Меня зовут ..." и заверить его: "Я постараюсь вам помочь..."

- * Контролировать свои интонации и темп речи (если собеседник ваш возбужден, старайтесь говорить чуть тише и медленнее: это успокоит его, снимет излишнее напряжение).

- * Держаться открыто (закрытые позы бессознательно воспринимаются как несогласие или сопротивление).

- * Располагаться под углом к собеседнику (наиболее удобны для контакта небольшое расстояние между собеседниками и расположение их под прямым углом друг к другу. Слишком большое расстояние или положение лицом к лицу увеличивают психологическую дистанцию).

- * Предельно внимательно слушать собеседника, выясняя, спрашивая, повторяя сказанное им (дайте возможность ему выразить свои чувства. Сохраняйте терпение, спокойствие, приветливость и доверие. Не обижайтесь на придирки, не осуждайте собеседника за эмоции).

- * "Обеспечить обратную связь". Для этого необходимо

- 1) не оценивать вслух поведение собеседника;
- 2) демонстрировать свое переживание услышанного;
- 3) сообщать, что вы хотите или что будете делать;
- 4) не употреблять фраз типа "Вы должны...";
- 5) обещать только возможное.

Как вести себя с агрессивным собеседником?

Иногда социальный работник подвергается враждебному психологическому воздействию. Эта агрессивность посетителя нередко либо провоцирует его на ответную враждебность, либо делает его беспомощным. Как же оказать “скорую помощь” в такой обстановке и себе и собеседнику?

Что заставляет одного человека враждебно относиться к другому? На этот вопрос дано неисчислимое множество ответов — и житейских, и “научных”. Так, согласно теории общения американского психотерапевта М. Розенберга, многие люди “привыкли говорить на “волчьем” языке”. Говорящие на “волчьем” языке — “волки”, по классификации Розенберга, — пытаются воздействовать на поведение любого человека, вызвать у него чувство страха или вины, приказывать ему и т.п.

Агрессивность “Волка” — это его крик о помощи, но он нападает вместо того, чтобы прямо попросить о ней. Словом, “Волк” — это человек, который не нашел отклика у других, но и не может четко сказать, в чем он нуждается. Поэтому социальный работник должен услышать его, понять его чувства и на “волчьи” нападки реагировать с кротостью “Жирафа”, т.е. говорить на “языке сердца, а не головы” (у жирафа самое крупное сердце по сравнению с сердцами всех остальных животных). В языке “Жирафа” — в отличие от языка “Волка” — есть место и для утверждения “Я хочу” и для вопроса “Что хочешь ты?”

Если ответить “Волку” на “волчьем” языке, это лишь усилит его агрессивность. Никакие аргументы и логические доводы не будут им услышаны. Поэтому на языке “Жирафа” спросите, что он хочет. Если он не сможет сформулировать свои желания и чувства и будет продолжать свои нападки, попробуйте использовать более сложную схему поведения:

* опишите происходящее так, как вы его видите и слышите, не давая никаких оценок;

* откровенно расскажите, что чувствуете в такой обстановке;

* скажите, что хотите добиться взаимопонимания и доверия к вам;

* предложите свой план помощи "Волку": если он сам не может сказать, чего хочет, сделайте это за него.

Если же вдруг в это же время в комнату ворвется кто-то другой и закричит: "Сколько можно ждать?! Развели тут бездельников!", социальный работник в праве избрать жесткий вариант воздействия, например:

* "Бездельник тут кто-то другой!" (Ответ на языке "Волка");

* "Да как вам не стыдно?!" (Риторический вопрос на языке "Жирафа");

* "Я стараюсь, а вы ...!" (Выговор на языке "Жирафа");

* "Сначала научитесь себя вести! Освободите комнату!" (Приказ на языке "Волка")

К чему приведут подобные действия? А если попробовать говорить только на языке "Жирафа"? Например:

* "Я пытаюсь помочь человеку в сложном деле. Вы вошли без очереди и кричите, что я ничего не делаю". (Описание, а не оценка ситуации);

* "Я расстроен(а), мне обидно". (Описание своего состояния);

* "Мне бы хотелось, чтобы мы друг другу доверяли". (Описание своих намерений).

* "Я предлагаю Вам подождать здесь или в коридоре. Сейчас я закончу и мы займемся Вашим вопросом. Хорошо?" (Просьба-увещание).

Можно попытаться увидеть эту картину глазами собеседника и пересказать события как бы от его лица:

* "Вы куда-то торопитесь, у Вас мало времени, и вместо того, чтобы заниматься делом, Вы ждете в очереди, в то время как я занимаюсь неизвестно чем"! (Описание ситуации).

* "Вам надоело, Вы устали и беспокоитесь, как бы не опоздать". (Описание состояния).

* "Вам хотелось бы решить Ваш вопрос и поскорее освободиться". (Описание намерений)

* “Если Вы можете немного подождать, я помогу Вам. Если хотите, то можно перенести встречу на более удобное для Вас время. Что Вам подходит?” (Просьба-увершение)

Этим пересказом Вы показали, как Вас воспринимает посетитель, описали чувства, которые обуревают его, т.е. сформулировали за него то, что он мог бы сказать. Обе “мягкие” версии должны уменьшить напряженность и облегчить достижение взаимопонимания.

Приходящие на прием играют разные роли, и некоторые из них часто называют “подрывные элементы”. Такие деструктивные роли исполняются с поразительным постоянством, и социальный работник должен уметь распознавать эти роли. Какие же роли чаще всего исполняют агрессивно настроенные посетители и просители ?

Конкурент. Он пытается убедить социального работника в том, что предложенный ему вид помощи его не удовлетворяет и требует помощи иного вида.

Доминатор. Этот посетитель стремится захватить инициативу и подавить собеседника — социального работника. Доминатор очень настойчив и склонен произносить длинные речи. Его желание доминировать — это выпячивание собственного “Я”. Такого посетителя необходимо постоянно одергивать, иначе он способен отнять массу времени.

Миссионер. У такого посетителя есть свои идеи, и он обычно вещает их с важным или высокомерным видом, ссылаясь на свои знания и опыт.

Антагонист. Он возражает, в сущности, против любого предложения. Его агрессивность может выражаться либо сдержанно и логически аргументированно (**рациональный антагонист**), либо враждебно (**запугивающий антагонист**). Рациональный антагонист делает вызов социальному работнику тем, что задает ему трудные вопросы, часто выходящие за рамки его компетенции. Запугивающий антагонист оспаривает все предложения социального работника, высказывает не относящиеся к делу комментарии, подкрепляя их соответствующими жестами.

Уточнитель. Там, где требуется согласие, он категорически утверждает, что согласие невозможно. На любой вопрос социального работника он отвечает: "смотря что...", "смотря как...", "смотря по обстоятельствам.."

Весельчак. Этот тип во всем видит повод для веселья и своих острот, причем эти остроты обычно не связаны с предметом беседы, а возникают у него по неожиданной ассоциации вроде "А вот у нас был случай" ... "На эту тему есть прелестный анекдот". Но нередко юмор Весельчака имеет целью унижение и даже оскорбление социального работника: он не пропустит ни одного его неудачного выражения или оговорки.

Данную типологию можно расширить, и она, понятно, не охватывает всей практики социальной работы. Задача социального работника заключается в том, чтобы сдерживать слишком активных и активизировать пассивных собеседников. Сдерживать слишком активных необходимо тогда, когда они далеко отходят от темы или пытаются полностью завладеть вниманием социального работника, или демонстрируют явную агрессивность. Вместе с тем надо и дать возможность каждому быть услышанным, и противодействовать агрессивности. Поэтому необходимо научиться сразу же распознавать психологический тип собеседника.

ДИАГНОСТИКА ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТИПА СОБЕСЕДНИКА

Если перед вами *мужчина*, то по некоторым особенностям его поведения можно определить, каково его *отношение* к вам. Так, если вы произвели на него благоприятное впечатление, то об этом говорят следующие детали его поведения:

1) большим и указательным пальцами он проводит по своим щекам в направлении к подбородку;

2) прихватывает кожу на щеке, как бы совершая враждебное движение — это означает "ямочку" на щеках, символ женской красоты;

3) одной или двумя руками передает очертания груди;

4) делает движения обеими руками сверху вниз, как бы проводя ими по вашей талии;

5) указательный палец прикладывает к нижнему веку или слегка оттягивает его вниз — что символически заменяет слово “загляденье”;

6) подкручивает реальные или воображаемые усы — это означает, что мужчина охорашивается, чтобы иметь больше шансов.

Все это может демонстрироваться по отдельности или одно за другим, а иногда даже одновременно в зависимости от силы стимула и т.п.

На языке тела фразу “Я не знаю” передают приподнятые плечи; кисти рук, повернутые так, чтобы ладони смотрели вверх; напряженно опущенные уголки рта; поднятые вверх брови и т.п. Очень многозначителен и наклон головы в сторону. Это часть сохранившегося у нас *реликтового поведения*. Некогда наклон головы сигнализировал желание приклониться к чьему-либо плечу, как в детстве нам хочется приклонить голову на плечо отца или матери, чтобы найти там покой и утешение.

К реликтовому поведению относятся и некоторые жевательные и сосательные движения. Действительно, грудной ребенок инстинктивно тянет рот к материнской груди. И если позднее ребенок начинает сосать большой палец, или носовой платок, или что-то похожее на них, то это тоже демонстрация реликтового поведения. Со временем такое поведение может преобразоваться в покусывание пальцев, заушников очков, посасывание карандаша, пристрастие к жевательной резинке и даже курение.

Почему, отказывая кому-либо в чем-либо, покачивают головой или высовывают язык? И то, и другое — образцы реликтового поведения. Покачивание головой возникло из отворачивания от пищи, подобно тому как ребенок отворачивается от подставленной материнской груди, если он сыт. После насыщения отодвинуть материнскую грудь или другую предлагаемую пищу можно и языком. Часто при этом воздух усиленно и порывисто выдыхается через слегка оттопыренные губы. Поэтому ваш взрослый собеседник, говоря на языке тела “нет”, тоже уклоняется

от предлагаемой "пищи" — информации. Если он высывает язык, это значит, что он очень эмоционально отвергает нечто. Даже поцелуй с касанием языков, которым обмениваются любящие друг друга, представляет собой реликтовое поведение: когда-то матери так давали разжеванную пищу грудным детям.

Еще один пережиток реликтового поведения — покачивание верхней частью туловища. Это можно понять как просьбу помочь, защитить. Мать укладывает младенца в колыбель или убаюкивает его на руках, говоря ему на языке тела: "Я с тобой!". В детских домах у детей часто наблюдается такое раскачивание, и оно символизирует то же желание ощутить материнскую ласку и заботу.

Глаза называют и "зеркало души", и "залог верности", и "символ жизненной силы", и "сияющие звезды". Глаза могут "приковывать", "возбуждать", "восхищать", "пытать", "убивать" и т.п. Считается, что европейские мужчины владеют более богатым арсеналом сигналов, передаваемых с помощью глаз, чем женщины. Это объясняют тем, что мужчине чаще приходится добиваться внимания, чем женщине. А вот у японцев, отличающихся сдержанным поведением, возможности что-то сообщить глазами у мужчин и женщин примерно одинаковы.

Когда люди чем-то поражены или восхищены, у них сильно расширяются зрачки глаз. По этой же причине расширенные зрачки кажутся более привлекательными, чем суженные. Эта взаимосвязь еще столетия назад была известна итальянским куртизанкам, которые для расширения зрачков закапывали в глаза экстракт белладонны, ядовитого растения, название которого в переводе с итальянского означает "красивая женщина".

В Китае расширение зрачков тоже понимали как знак сильной заинтересованности, поэтому торговцы нефритом носили темные очки, дабы скрыть расширение своих зрачков, но сами зорко следили за зрачками покупателей и при расширении их набавляли цену.

Зрачки не лгут. Исследователи рекламы используют это свойство при тестировании: если реклама вызывает интерес, то у зрителей зрачки расширяются больше обыч-

ного, если же, наоборот, реклама не нравится, зрачки сужаются, т.е. выполняют функцию своеобразного затвора.

В серии экспериментов расширение зрачков фиксировалось при помощи фотографии. Выяснилось, что у холостых и у женатых бездетных мужчин — узкие зрачки, у незамужних женщин — более широкие, у замужних женщин — широкие, у женатых мужчин, имеющих детей, тоже широкие. Интересно, что суженные зрачки были и у мужчин, утверждавших, что они любят детей.

У маленьких детей зрачки больше, чем у взрослых, что превращает малышей в более достойных любви существ и увеличивает их шансы на выживание: своими расширенными зрачками они привлекают к себе больше внимания взрослых.

Расширение зрачков происходит и у влюбленных, когда они смотрят друг другу в глаза, заражая страстью или восторгом друг друга. Даже “игру в гляделки” можно толковать как средство привлечения внимания, особенно если вспомнить соответствующую сцену из замечательного фильма “Влюблен по собственному желанию”.

Глаза сами по себе не выражают почти ничего — выражают зрачки, губы, брови, веки, лоб, продолжительный или мимолетный взгляд. Поэтому социальному работнику нужно уметь сразу же устанавливать визуальный контакт — еще примерно за три метра до сближения с будущим собеседником. Считается, что тот, кто вступил в этот контакт первым, первым же должен и прервать его, если общение не складывается, что вскоре становится ясным уже по взглядам собеседника. Так, пристальный взгляд может выражать и агрессивность, и страх.

Прищуренные глаза также могут свидетельствовать об агрессивности, коварстве или угрозе. Собеседник, сжав круговую мышцу глаза, смотрит на вас, как через щель прицела, явно пытаясь скрыть свои намерения и вывести ваши, выразить презрение к вам и тому подобные недобрые чувства.

Если взгляд собеседника как бы устремлен в пространство, это может быть свидетельством его задумчивости, погружения в собственный внутренний мир. Преднамеренно же таким взглядом хотят показать, что вы для кого-то пустое место.

Прямой взгляд свидетельствует о готовности говорить откровенно, а также о прямом характере человека. Взгляд сверху вниз как бы увеличивает расстояние между собеседниками и выражает чувство превосходства, высокомерие, стремление властвовать и презрение. Взгляд снизу, при склоненной голове, выражает готовность и подчиняться, и нападать. Как сверху, так и снизу может быть брошен косой взгляд, выражающий то снисходительность и презрение, то угодливость. Косой взгляд — это и признак тайного наблюдения за партнером по общению.

Продолжительность зрительного контакта должна соответствовать ситуации. Длительный взгляд мужчины, устремленный на женщину, означает призыв, а такой же его взгляд, адресованный мужчине, нередко понимается как оскорбление.

5.3. МИКРОТЕХНИКА МАНИПУЛИРОВАНИЯ

Ищи в других людях всегда
хорошую сторону, а не дурную.

Л. Толстой

Задумывались ли Вы когда-нибудь над вопросом: “Кто такой “манипулятор” и манипулирует ли кто-нибудь вами?”. “Манипулятор” — это человек, который тем или иным образом эксплуатирует или использует других людей для достижения своих целей. Следовательно, каждый человек бывает и манипулятором, и манипулируемым.

Сознательный отказ от манипулирования другими людьми А. Маслоу и К. Гольдштейн называют “самоактуализирование”, когда человек становится “актуализатором” себя и других²².

В противоположность манипулятору, “актуализатор” — это личность, которая рассматривает себя и других в качестве личностей или субъектов, располагающих возможностью выразить свое действительное Я.

Актуализатор открыто выражает свои чувства и пред-
почтения, умеет признавать свои ошибки и может пора-
доваться даже за своего противника, предложить ему свою
помощь, если тот в ней нуждается.

Манипулятор же привычно камуфлирует свои чувства
ролевыми чувствами, имеющими диапазон от высокоме-
рия до подобострастия. Он и манипулятор-то отчасти по-
тому, что не осознает присущей ему способности к актуа-
лизации.

Человек не рождается манипулятором. Он развивает
способность манипулировать другими людьми, чтобы из-
бегать неприятностей и добиваться желаемого, причем
развивается эта способность чаще всего бессознательно.

Соккрытие своих истинных намерений — основа по-
ведения манипулятора. Главная его забота — “произво-
дить впечатление”, и если это не удастся, он обвиняет всех
и вся, исключая, понятно, себя. Вот, например, какова
будет реакция манипулятора, которому не удалось полу-
чить намеченную на этот день прибавку к жалованью.
Придя домой, он умудряется переложить половину своей
вины на своего умершего родителя, который его тиранил,
а вторую половину — на свою жену, которая “плохо при-
готовила обед”. Он может напиться или заболеть, стать
мрачным, объявить скрытую “забастовку” против чело-
вечества или своего “глупого шефа”. Но наряду с жаждой
управлять манипулятор жаждет, чтобы им и руководили
свыше.

В большинстве случаев манипулирование приносит
несомненный вред самому манипулятору, маскируя его
патологию, которая может обернуться расстройной жиз-
нью, разбитой семьей и разрушенной карьерой. Манипу-
лятор — это человек, вставший на путь самоуничтожения,
так как он воспринимает других людей лишь в качестве
“вещей”. Поэтому представители гуманистической психо-
логии считают, что манипулятор теряет способность твор-
чески переживать свое существование и выражать себя,
превращаясь в “озабоченный автомат”. Хотя он и гово-
рит о своих чувствах, но обычно их не испытывает. Он

пробирается по жизни ощупью, используя целый арсенал масок и уклончивых заявлений и не замечая действительного богатства жизни.

Современному манипулятору трудно понять и принять тот факт, что он упустил возможность стать живым и человеческим. Тем не менее он иногда может еще ощутить вкус к жизни и встать на путь актуализации.

Социальный работник должен знать, что в каждом человеке сидит несколько манипуляторов, но среди них всегда есть главный. Э. Шостром выделяет восемь типов манипуляторов, с которыми наверняка сталкиваются и социальные работники²³.

1. **Диктатор.** Переоценивая свои силы, он приказывает, ссылаясь на авторитеты, делает все мыслимое и немыслимое, чтобы только управлять своими жертвами. Разновидности Диктатора: Настоятельница, Начальник, Босс, Младший Бог.

2. **Тряпка.** Это прямая противоположность Диктатору. Тряпка умеет подладиться к Диктатору, обладая безмерной способностью забывать, не слышать, молчать. Разновидности: Мнительный, Глупый, Хамелеон, Конформист, Смущающийся, Отступающий.

3. **Калькулятор.** Жаждет все и всех контролировать. Он старается, с одной стороны, перехитрить, с другой — перепроверить других. Разновидности: Делец, Аферист, Игрок-в-покер, Делатель Рекламы, Шантажист.

4. **Прилипала.** Противоположность Калькулятору. Жаждет быть постоянным предметом забот, позволяет и заставляет других делать за него работу. Разновидности: Паразит, Нытик, Вечный Ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный.

5. **Хулиган.** Преувеличивает свою агрессивность, жестокость. Управляет с помощью угроз. Разновидности: Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация Хулигана — Сварливая Баба (“Пила”).

6. **Славный парень.** Преувеличивает свою заботливость, любовь, внимательность. Он убивает добротой. Бороться с ним труднее, чем с Хулиганом: не будете же вы бороться со Славным Парнем! Удивительно, но в любом

конфликте Хулигана со Славным Парнем Хулиган проигрывает. Разновидности: Угодливый, Добродетельный Моралист, Человек Организации.

7. **Судья.** Он никому не верит, всегда негодует и с трудом прощает кого-либо. Разновидности: Всезнающий, Обвинитель, Обличитель, Собиратель Улик, Позорящий, Оценщик, Мститель, Заставляющий-признать-вину.

8. **Защитник.** Противоположность Судье. Всячески подчеркивает свою доброту и снисходительность. Он портит других, сочувствуя сверх всякой меры, и отказывается позволить тем, кого защищает, стать самостоятельными. Разновидности: Наседка-с-цыплятами, Утешитель, Покровитель, Мученик, Помощник, Самоотверженный.

Манипуляторов подразделяют также и по степени их активности⁴.

1. **Активный манипулятор** постоянно играет роль сильной личности и обретает власть только над теми, кто не может противостоять ему.

2. **Пассивный манипулятор** позволяет активному манипулятору распоряжаться собой, прикидываясь беспомощным и глупым. Позволяя активному манипулятору думать и работать за него, он порабощает его посредством своей кажущейся вялости и зависимости..

3. **Соревнующийся манипулятор** считает, что жизнь — это битва, где все люди выступают как враги. Но он не последователен, и поэтому может рассматриваться как нечто среднее между пассивным и активным манипуляторами.

4. **Безразличный манипулятор** в жизни руководствуется девизом "Мне наплевать!". Он то активен, то пассивен, но его "наплевательство" — это поза, игра. Таким манипулятором нередко бывает, например, муж, который, угрожая жене разводом, хочет лишь подчинить ее себе, а не развестись на самом деле.

У манипуляторов и актуализаторов выделяют по четыре следующих основных качества:

<i>Манипулятор</i>	<i>Актуализатор</i>
1. Лицемерие (закрытость, лживость). Манипулятор ломает комедию и разыгрывает роли, долженствующие произвести впечатление; демонстрируемые им чувства зависят от обстоятельств.	1. Искренность (открытость, правдивость). Актуализатор не умеет и не желает скрывать свои чувства, какими бы они ни были. Он чистосердечен и всегда остается самим собой.
2. Безразличие ко всему, кроме себя (душевная вялость, скука). Манипулятор видит и слышит лишь то, что хочет видеть и слышать.	2. Интерес ко всему окружающему. Актуализатор хорошо видит и слышит себя и других людей, он восприимчив к любым проявлениям жизни.
3. Зависимость. Манипулятор, как разведчик в стане врага, держит себя под постоянным контролем, скрывая от всех свои мысли и чувства.	3. Независимость. Актуализатор всегда свободен, независим в своих мыслях и чувствах; он подлинный хозяин своей жизни.
4. Пессимизм. Манипулятор испытывает глубокое недоверие к человеческой природе как таковой; он убежден, что все люди делятся на управляемых и управляющих другими.	4. Оптимизм. Актуализатор обладает глубокой верой в себя и других; он убежден, что все люди свободны и способны справиться с любыми трудностями.

ПОЧЕМУ ЧЕЛОВЕК СТАНОВИТСЯ МАНИПУЛЯТОРОМ

Ф. Перлз утверждал, что основная причина превращения человека в манипулятора — неверие в себя и людей. Так, руководитель-манипулятор, не доверяя сотрудникам, разрабатывает предписания и требует четкого выполнения их, лишая подчиненных возможность действовать самостоятельно.

Э. Фромм в статье «Человек — это не вещь» (1957) подчеркнул, что рыночное общество не может обойтись без манипулирования людьми. Оно лишает человека жи-

вых чувств, делая его жизнь скучной, пустой и бессмысленной. Человек всю жизнь занят лишь тем, что пытается манипулировать окружающими и отразить попытки манипулировать собой. Э. Фромм утверждал, что истинная сущность человека проявляется в его любви. Но большинство людей не умеет любить, а главное — не знает, что нельзя по-настоящему полюбить и оценить кого-то, пока не познаешь и оценишь самого себя.

Человек подвержен иллюзии, что чем более он совершенен, тем больше он достоин любви. Однако любят обычно не идеал, а человека со всеми его слабостями и недостатками. Манипулятор же пытается поставить на место любви к людям власть над ними, а на место любви к себе — полное подчинение их себе и потому безнадежно проигрывает в том и другом.

Дж. Бугенталь пришел к выводу, что социальная действительность подавляет человека, и он становится пассивным манипулятором, играя эту роль с некоторой выгодой для себя.

Э. Берн, Дж. Хейли, В. Глассер видели причину манипуляторства в том, что человек “безответствен” и потому пытается “взвалить эту ответственность на других”.

Альберт Эллис считает, что человек действует “на основании алогичных допущений” в отношении окружающих его людей. Поэтому пассивный манипулятор, например, пытается подладиться под каждого встречного и перечного вместо того, чтобы оставаться самим собой.

Каждый человек должен осознать, насколько он манипулятор, чтобы начать совершенствовать себя. Люди очень часто становятся манипуляторами по необходимости, развивая в себе соответствующие качества, и на это уходит столько сил, которых хватило бы на то, что Абрахам Маслоу и Курт Гольдштейн называют “самоактуализацией”. Самоактуализация — то же манипулирование, но это творческое манипулирование своими возможностями и способностями.

В каждом из нас есть два начала, которые Ф. Перлз называет “собака сверху”, “собака снизу”. “Собака сверху” — это активное начало, выраженное в стремлении командо-

вать, подчинять, давить авторитетом. “Собака снизу” — пассивное начало, выраженное в потребности подчиняться, соглашаться, слушаться.

Ф. Перлз показал, что в любом конфликте между “собакой снизу” и “собакой сверху” побеждает пассивное начало. Универсальным примером этого может служить мать, которая “заболевает”, когда не может справиться с детьми. Ее беспомощность делает свое дело: дети становятся послушнее, даже если они этого не хотели раньше. Но родители чаще играют роль “собаки сверху”, а дети с удовольствием подыгрывают им как “собаки снизу”. При этом все происходит по правилу “если ... то”, например: “Если сделаешь уроки, то сможешь покататься на машине”. Ребенок, продолжая ту же игру, может резонно спросить: “Если родители Джона разрешают ему ездить на машине в субботу и в воскресенье, то почему вы мне запрещаете делать то же самое?”

Манипулятор, как бы он ни был хитер, все-таки *предсказуем*. И если правильно поставить диагноз, то совсем не сложно предугадать, как он будет себя вести в той или иной ситуации. Отсюда — “мораль”: если хотите быть непредсказуемым, станьте актуализатором.

Манипуляторы используют множество способов и приемов воздействия на людей. Вот некоторые из них.

“Иллюзорная альтернатива”

Один из весьма эффективных способов воздействия — предоставление кому-либо возможности выбора. Как только человек сделает свой выбор, можно тут же упрекнуть его за то, что он пренебрег другой возможностью. С помощью такой иллюзорной альтернативы можно играючи превратить любую счастливую жизнь в ад.

Социальные работники иногда попадают в ловушку иллюзорной альтернативы, хотя можно отвергнуть каждую из таких возможностей.

Разновидностью того же способа манипулирования можно считать прием, позволяющий ставить под сомнение любой полученный от кого-либо ответ. А в книге Р. Ланга “Ты меня любишь?” приведен пример “допроса” с повторением слова “правда”:

- Ты меня Любишь?
- Люблю.
- Правда любишь?
- Правда люблю.
- Правда-правда?...

Подобные диалоги, выраженные не в столь лирической форме, могут закончиться так называемыми “лесными звуками” — воплями, рычанием и прочими свидетельствами полного озверения “допрашиваемого”.

“Большое — через малое”

Когда просишь немного, отказ маловероятен. Но все, что дано, будучи частью, обладает свойством быть связанным с оставшимся. И если продолжать “тянуть”, то “не устоять” и целому. И у Р. Тагора на этот счет есть прекрасная стихотворная притча:

У дерева Топор просил, как жалкий нищий:
 “Дай хоть негодный сук, чтоб сделать топориче!”
 И Дуб согласие дал... Был смирным до сих пор,
 А тут заносчивым, свирепым стал Топор:
 Недолго думая ствол подрубил под корень,
 И рухнул мощный Дуб, обманут, опозорен.

Пусть эта притча послужит для вас хорошим предостережением.

“Вероломство”

История полным-полна примерами коварства и вероломства. Так, во времена Жакерии отряд пахарей, сбросивший с себя путы феодального крепостничества под предводительством Гильома Каля, встретился с войском короля Наваррского. Король попросил перемирия у вождя крестьян и выразил желание переговорить с ним. Каль, не взяв соратников, доверчиво пошел в лагерь противника. Там он был схвачен и казнен.

Всякий раз, когда как-то зависящий от вас человек, зовет вас к себе, предлагая дружбу или дары, задумайтесь, а достаточно ли вы защищены от него, не грозит ли вам беда и опасность.

Слово “противник” образовано от слова *против*! Помните это всегда, и вы не станете жертвой вероломства.

“Вложение ожиданий”

Если мы принимаем людей такими, каковы они есть, мы делаем их хуже. Если же мы относимся к ним так, как будто они таковы, какими им следует быть, мы помогаем им стать такими, какими они в состоянии стать.

Для повышения самооценки человека, попавшего в трудное положение, нужно его похвалить, поднять его в собственных глазах и во мнении окружающих. Аналогичную роль может сыграть также любое вознаграждение. И наоборот, упреки, даже за фактически допущенные ошибки, деморализуют человека, вселяют в него неуверенность в своих силах. Он начинает относиться к своим неудачам как к чему-то неизбежному. Следствиями такой деморализации могут стать ожесточение, равнодушие, уныние, от чего психическая напряженность возрастет еще больше. Но и хвалить нужно с разумной осторожностью, так как люди часто склонны воспринимать несоответствие их чьим-то ожиданиям как подтверждение своей малоценности. Повышение самооценки до уровня уверенности в том, что человек может справиться с любым делом, снимает его внутреннюю напряженность.

Однажды, посмотрев тренировку наших футболистов, маэстро “кожаного мяча” бразилец Пеле сказал, что он знает, почему они играют плохо: тренировки посвящены устранению недостатков, а надо развивать достоинства. По мнению этого гения футбола, у него и его товарищей масса недостатков, но мало кто их замечает, потому что то, что у них получается лучше всего, они умеют делать в совершенстве, а их недостатки часто оказываются продолжением их достоинств.

Итак, прием “вложение ожиданий” всегда стоит применять и социальному работнику.

“Война на два фронта”

Психика обычного человека не в состоянии контролировать с одинаковым вниманием два или три вопроса или дела. Вот почему подбросить ему “второй фронт”, не говоря о “третьем” или “четвертом”, — значит обречь его на поражение или разгром.

“Вывернутое желание”

Неоднократное повторение просьбы уменьшает вероятность ее исполнения. Поэтому правильным поведением будет настойчивое выражение какого-либо желания, обратного тому, чего на самом деле хочется. Вспомним, к примеру, “просьбу” Братца Кролика в книге Д. Харриса “Сказки дядюшки Римуса”: “Делай со мной, что хочешь, Братец Лис, только, пожалуйста, не вздумай бросать меня в этот терновый куст!”.

Кролик прекрасно понимал, что Лис ни за что не исполнит его “прямую” просьбу о пощаде, и рассчитывал на обратный эффект. Именно так и случилось: Лис бросил его в терновый куст, куда Братцу Кролику и хотелось попасть, чтобы спастись бегством.

“Создание грандиозных проектов”

Ненасытность, а вернее, ненасыщаемость — одна из основных характеристик человеческих существ. Что бы людям ни предъявлялось или ни давалось, они всегда готовы и будут желать большего.

“Великий комбинатор” Остап Бендер мастерски обыгрывал прием “создания грандиозных проектов”, когда живописал превращение Васюков в международную столицу шахматного мира. Члены васюковского шахматного клуба верили каждому его слову, потому что чем удивительнее зов, тем надежнее отклик.

Давящее молчание”

Тот, кто первый навязывает паузу своим молчаньем, приобретает психологическое преимущество. Умение “держат паузу” — сильный ход в общей стратегии достижения целей.

Такую форму психологического давления описывает Дж. Гелбрейт в книге “Жизнь в наше время”, ссылаясь на опыт общения с индийским лидером Дж. Неру: “Его метод, с помощью которого он избавлялся от нежелательных идей и неприятных просьб, был очень эффективен и приводил в замешательство. Состоял он в полном молчании. Вы просили его... Он не выдвигал возражений; он просто ничего не говорил.

Когда молчание становилось невыносимым, вы повторяли свою мысль или просьбу и в отчаянии слышали лишь собственные слова. Вновь царило молчание. Вы теперь жаждали услышать от него хотя бы отрицательный ответ. И когда в конце концов он давал его, вы с благодарностью исчезали”²⁵.

“Заданность реакции”

Восприятие события часто зависит не от события, а от стереотипа, задающего восприятия этого события.

Однажды организаторы двух выступлений перепутали лекторов: академика привезли к любителям цирка, а туда, где ждали клоуна, — академика. Что произошло дальше? Как ни старался клоун рассмешить аудиторию, мало кто улыбался, зато на лекции академика слушатели покатывались со смеху, и бедный ученый никак не мог взять в толк, что же смешного в его научных исследованиях.

“Замедление”

Тому, кто просит поскорей, дают, помедлив: чем дольше желают, тем больше ценят.

“Мудрое уточнение”

В старой притче говорится о страннике, остановившем прогуливающегося мудреца, чтобы узнать, далеко ли еще до города. “Ступай”, — односложно ответил тот. Озадаченный странник продолжил путь, размышляя о грубости местных жителей. Но не прошел он и полусотни шагов, как услышал: “Постой!”

Когда тот остановился, Мудрец сказал: “До города тебе еще час пути”. “Почему же ты не ответил сразу?!” — воскликнул странник. “Я должен был увидеть, каким шагом ты идешь”, — пояснил мудрец.

Немецкий ботаник Карл Геббель посетил своего друга художника, и тот показал ему свою картину, которая называлась “Грехопадение”. Ученый внимательно рассмотрел произведение искусств и сказал: “К сожалению, в картину вкралась ошибка”.

“Что-нибудь неправильно в Адаме или Еве?” — спросил художник. “Дело не в них, а в яблоке, — ответил ученый. — Этот сорт создан всего восемьдесят лет назад”.

“Зелен виноград”

Это способ сохранить “свое лицо”, отыскав мнимые недостатки у кого-либо.

В басне И. Крылова “Лисица и виноград” рыжая хитрюга, поняв, что “хоть видит око, да зуб неймет”, говорит о совершенно зрелом винограде:

На взгляд-то он хорош,
Да зелен — ягодки нет зрелой.

“Двойной стандарт”

Если за “свою” позицию приводить самые сильные аргументы, а за позицию оппонента — самые слабые, то не так уж трудно показать несостоятельность любого оппонента.

“Мнимая уступчивость”

Человек заявляет, что совершенно убежден вашими доводами, и вы расслабляетесь настолько, что теряете бдительность, после чего вас коварно обманывают.

“Красноречивый жест”

Нет лучшего средства привлечь кого-либо на свою сторону, чем неожиданное красноречивое действие.

Предстояло принять Людвига ван Бетховена в действительные члены Академии искусств в Париже. Председательствующий объявил: “Мы собрались сегодня для того, чтобы принять в члены нашей Академии великого Бетховена”. И тут же добавил, что, к сожалению, ни одного вакантного места в Академии нет, тем самым как бы предрешив исход дела... В зале воцарилось молчание.

“Но...”, — продолжал председатель... И налил из графина полный стакан воды, так что ни одной капли нельзя было добавить. Затем он обратился к стоявшему на столе букету роз, оторвал один лепесток и осторожно опустил его в стакан.

Лепесток не переполнил стакана, и вода не пролилась. Тогда председатель, не сказав ни слова, обратил свой взор к собравшимся. В ответ последовал взрыв аплодисментов. На этом и закончилось заседание, единогласно избравшее Бетховена действительным членом Академии искусств.

Создание “критической массы”

Невинные сами по себе поступки кого-либо легко представить как “криминальные”, если выстроить их в определенную цепочку. Тогда “критическая масса” этих “фактов” вызовет “цепную реакцию” обвинений и репутация вашего “недруга” будет подорвана.

“Ласка против ярости”

“Каплей меда поймаешь больше мух, чем галлоном желчи”, — сказал Авраам Линкольн. О том же, собственно, говорит и Эзоп в басне “Солнце и Ветер”.

Солнце и Ветер поспорили между собой, кто из них сильнее. Ветер сказал: “Видишь старика в плаще? Я сниму с него плащ скорее, чем ты”.

Солнце спряталось за тучу, а Ветер начал дуть все сильнее и сильнее. Но чем сильнее он дул, тем крепче закутывался старик в свой плащ. Наконец Ветер прекратил свои попытки.

Тогда Солнце выглянуло из-за тучи и ласково улыбнулось путнику. Он повеселел и снял плащ. И Солнце сказало Ветру: “Ласка всегда сильнее ярости”.

“Лишение внимания”

Верное средство уколоть кого-либо — перестать обращать на него внимание. Это чрезвычайно болезненный способ воздействия на объект манипулирования, поэтому необходимо научиться отражать этот прием и самим пользоваться им осторожно.

“Ложные клятвы”

Благодарность что вода: ей свойственно испаряться.

Не ждите, что чувство благодарности сохранится в душе человека, которому вы сделали добро, хотя он и поклянется: “Я буду вам вечно благодарен”.

Все мы достигли своего нынешнего положения благодаря тому, что нам помогали другие. Но проведите простейший опрос, и почти все заявят, что своими успехами они обязаны только самим себе.

“Навязчивые поучения”

Юноши спросили старика: “Можно ли сразу отличить умного от дурака?”

“Я их легко различаю, — ответил старик, — умный учится всю жизнь, дурак всю жизнь поучает” (П.И. Железнов).

Всякий раз, когда вы бываете правы, вам стоит спросить себя: “А не слишком ли я упорствую в своей правоте?” Люди обычно плохо переносят чужую победительную правоту, тем более если эта правота становится навязчивой.

Социальному работнику полезно запомнить следующие **правила** взаимоотношений с людьми.

“Соблюдайте дистанцию!” Между людьми всегда должна быть дистанция. В противном случае мы будем напоминать дикобразов, пытающихся согреться в зимнюю ночь, прижимаясь друг к другу: намерения-то у них “теплые”, да бока колючие.

Отдайте веревку! Если вы проигрываете тигру в перетягивании каната, лучше поскорее отдайте ему веревку: вы всегда раздобудете себе другую.

Вычеркивайте неудачи! Нельзя считать что-то своей неудачей. Американские специалисты по человеческим отношениям У. Бенис и Б. Нанус, которые опросили более ста преуспевающих бизнесменов, сделали, в частности, следующий вывод: “Возможно, самым впечатляющим и примечательным качеством лидеров, которых мы изучали, было то, как они реагировали на неудачи. Они просто не думают о неудаче, даже не пользуются этим словом, предпочитая такие синонимы, как “ошибка”, “сбой”, “путаница” или множество других”.

Не советуйте женщине! Когда женщина просит у вас совета, знайте: ей нужен не совет, а собеседник.

Не мешайте счастливицу! Хотите погубить человека — содействуете его возвышению. На пике удачи на него обрушится человеческая зависть, и вскоре от него ничего не останется.

Берите из середины! Поступайте во всем, как на рынке: берите из середины, ибо то, что сверху, положено для покупателя.

Не забывайте заветов! Завет Ю. Цезаря: “Великие дела надо совершать не раздумывая, чтобы мысль об опасности не ослабляла отвагу”. Косвенный завет Шекспира, вложенный в уста Гамлета:

... Так всех нас в трусов обращает мысль,
И вянет, как цветок, решимость наша
В бесплодье умственного тупика.
Так погибают замыслы с размахом,
Вначале обещавшие успех,
От долгих отлагательств ...

МАНИПУЛЯТОРСКИЕ ИГРЫ

Многие люди играют в так называемые манипуляторские игры. Эти игры подробно описаны американским психотерапевтом Э. Берном. Вот некоторые из них.

“Меня рвут на части”

Любители этой игры берут на себя много поручений, чтобы иметь возможность сослаться на перегруженность. Многие из нас искренне верят в их перегруженность, считая, что они “сгорают на работе”.

“Святая простота”

Играющие эту роль провоцируют собеседника давать советы, подсказывать, что нужно делать в том или ином случае, т.е. частично или полностью решать за них их задачи. Женщина, помня завет “Сила женщины в ее слабости” и апеллируя к рыцарским чувствам своих консультантов, может полностью переложить на них свои обязанности.

“Казанская сирота”

В игре используется целый ряд приемов. Так, сотрудник

* держится подальше от руководства, чтобы потом иметь возможность сказать, что им не руководили;

* заявляет, что ему не помогают — ни руководство, ни коллеги;

* ссылается на то, что его “никто не хочет слушать”;

* заявляет, что от него слишком много требуют (“Я не профессор”, “Я академий не кончал” и т. д.);

* может напроситься на грубость или спровоцировать незаконные действия, что даст возможность встать в позу обиженного и избавиться от служебного контроля;

и т.д.

Такие психологические игры в общем-то выступают как средства “защиты”, но они малоэффективны и не способствуют развитию подлинных взаимоотношений, в которых важны искренность и задушевность, а не манипуляторство.

5.4. МИКРОТЕХНИКА “ЯЗЫК ЖЕСТОВ”

Нет ничего внутри, ничто не исходит оттуда, поскольку все, что внутри, — снаружи.

Гете

Во внешнем поведении собеседника проявляется то, что происходит в его душе, и эти фразы, произнесенные на языке тела, социальный работник должен уметь понимать. Язык тела, или кинесика, — это средство бессловесного общения. Но язык тела трудно переводить на обычный человеческий язык.

Многим известно имя Шерлока Холмса, но кто был его прототипом — известно немногим. Им стал хирург Джозеф Белл, с которым Конан Дойль познакомился во время учебы на медицинском факультете Эдинбургского университета. Д. Белл при первом осмотре пациента не только ставил диагноз болезни, но и определял характер и профессию пациента.

Когда появлялся больной, Белл поднимал кого-нибудь из студентов и спрашивал: “Что с этим человеком, сэр? Посмотрите-ка на него лучше! Нет, не прикасай-

тесь к нему! Пользуйтесь глазами! Да, пользуйтесь глазами, действуйте мозгом! Пускайте в ход силу дедукции!..."²⁶.

Собеседник поднимает бровь в знак недоверия к сказанному вами; сжимает нос пальцами, выражая сомнение; складывает руки на груди, стремясь изолировать или защитить себя; пожимает плечами, демонстрируя безразличие; хлопает себя по лбу, подчеркивая забывчивость — и все это язык тела, который "может быть использован в качестве выразительного средства либо одновременно с речью, либо вместо нее. Язык тела может высказывания заменять, сопровождать, усиливать, ослаблять, доводить до абсурда и т.д."²⁷.

Изучение языка тела — это исследование всех телодвижений от вполне продуманных до почти бессознательных, от тех, что характерны для определенных этнических и социальных культур, до тех, с помощью которых преодолеваются все культурные барьеры.

Передается ли язык тела по наследству? Установлено, что человек может передавать по наследству некоторые важнейшие реакции. Это не противоречит тому, что можно научиться многим жестам, которые означают одно в одном обществе и нечто иное — в другом. Так, в западном мире привыкли покачивать головой из стороны в сторону для того, чтобы сказать "нет" и кивать головой сверху вниз, чтобы сказать "да", но в ряде общин в Индии движение головой сверху вниз будет означать отрицательный ответ, а покачивание головой — положительный.

Бессловесный язык мы осваиваем отчасти инстинктивно, отчасти путем обучения и подражания. Хотя каждое телодвижение имеет свой смысл, но этот смысл неоднозначен. Так, например, человек хмурится, и между его бровями возникает вертикальная складка, что может означать желание завершить встречу. Но это же может быть знаком задумчивости или раздражения. Если обращать внимание лишь на выражение лица, то не всегда можно понять, что означает нахмуренный лоб. Прежде всего нужно знать, что делает нахмурившийся человек. Ни одно движение не может совершаться само по себе. Оно всегда составная часть чего-то более сложного²⁸.

Как уже сказано, социальному работнику нередко приходится общаться с агрессивными людьми. Генотипически эта агрессивность знаменует защиту территории от посягательств "чужих". Так, серые журавли ожесточенно защищают свои гнездовья от всех, кто пытается к ним приблизиться, в том числе от людей. Но если им протянут строительный материал для гнезда (палочки, веточки), то они становятся вполне миролюбивыми.

Агрессивность может спровоцировать и наша манера поведения. Каждый дрессировщик знает, что его порывистые движения опасны для жизни, поэтому он ведет себя сдержанно и спокойно.

Тот, кто для установления социального контакта торопливо входит на "территорию" другого человека, приближаясь к нему чуть ли не вплотную, не дожидаясь соответствующего разрешения, не должен удивляться, если вызовет негативную реакцию. Эта реакция запрограммирована в человеке еще на ранних стадиях его развития. На плотно населенных территориях агрессивное поведение наблюдается чаще, чем тогда, когда у отдельного индивида достаточно жизненного пространства.

Часто наше раздражение может вызвать оскорбительное поведение партнера по общению. Оскорбительным можно счесть то, что партнер реже посылает нам одобрительные сигналы и чаще отводит взгляд в сторону, чаще зевает, вздыхает, поглядывает на часы, постукивает пальцами (что символизирует ритмично удаляющиеся шаги), переступает с ноги на ногу (что соответствует движениям убегающего человека), закидывает голову назад (как бы взирая на нас "сверху вниз"). Любого человека оскорбит и высовывание языка (что можно соотнести с реликтовым поведением, когда ребенок использует язык в качестве инструмента, с помощью которого выталкивается из рта что-либо неприятное).

В ходе обследования 200 мировых культур выяснилось, что во всех этих культурах грязь ассоциируется с чем-то безобразным. В соответствии с этим многие жесты считаются "грязными", а потому и оскорбительными. Если хотят, например, послать кого-то "к черту", стряхивают воображаемую грязь с одежды, сплевывая под ноги.

Фрустрации и конфликтные ситуации могут вызывать как бы поток неконтролируемых проявлений усталости, которые могут серьезно помешать той или иной деятельности. Так, у солдат часто наблюдалось, что они именно тогда начинали засыпать, когда поступал приказ идти в атаку. Того же плана и касания руками лица, почесывание головы, потягивание мочки уха, поглаживание бороды, покусывание ногтей, рисование человечков, приведение в порядок бумаг и т.д. Потирание рук, хождение туда-сюда, раскачивание верхней части туловища — все это ритмичные движения, к которым люди прибегают сознательно или бессознательно, чтобы успокоиться (детей укачивают, успокаивают ритмичными поглаживаниями, а священнослужители перебирают четки).

Жесты воздействуют на подсознание, и образы, которые возникают слишком быстро, чтобы их запечатлело наше сознание, тем не менее воспринимаются и запечатлеваются подсознанием. Язык телодвижений и жестов обусловлен импульсами подсознания, и то, что подделать эти импульсы невозможно, позволяет доверять этому языку больше, чем вербальному языку²⁹.

Конечно, иногда сигналы так нечетки, что двое сталкиваются тогда, когда им нужно разминуться, потом оба двигаются вместе вправо, затем влево и продолжают этот "танец", пока не остановятся, улыбнуться друг другу с извинениями. Поэтому такое столкновение называют "кинестическим заиканием".

Что даст социальному работнику знание языка жестов? Для успешного общения с людьми ему необходимо делать открытые жесты и избавиться от жестов и поз, которые могут истолковываться в отрицательном смысле. Это позволит чувствовать себя комфортно в любом общении.

Подобно тому как изучение любого языка невозможно без словаря, так и для языка жестов составлен соответствующий словарь, отрывки из которого — не по алфавиту, а по степени их значимости — приводятся ниже.

Откр
тельств
которое
общению
Откр
венности.
ший мягк
в пол), —
Ладон
донь снизу
подчинитьс
Ладон
ни партнера
кем-либо.
Ладон
признания р
Способ
вами: если в
встречу и пр
лись, положе
ным.
Рукопож
одну ладонь с
вать свою иск
Ноги. Но
сован собесед
Широко
* в позиц
ная; увереннос
* в позиц
ленность.
Закрытые
это свидетел
Руки, скре
оттородиться от

ОТКРЫТЫЕ ЖЕСТЫ

Открытые жесты — это такие жесты, которые свидетельствуют о желании вести открытый, честный разговор, которое выражается в том, что руки и ноги партнера по общению *не скрещены и не замкнуты*.

Открытые ладони — свидетельство честности и открытости. Ладонь, повернутая вверх, — жест, выражающий мягкую просьбу. Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол), — жесткий, властный жест.

Ладонь, повернутая вверх *во время рукопожатия* (ладонь снизу — под ладонью партнера), — жест готовности подчиниться, признать чье-либо превосходство над собой.

Ладонь, повернутая вниз (ладонь сверху — на ладони партнера), — жест, означающий желание взять верх над кем-либо.

Ладонь ребром (вертикальное положение) — жест признания равенства с кем-либо.

Способ нейтрализации попытки доминировать над вами: если ваша ладонь оказалась внизу, сделайте шаг навстречу и приблизьтесь к партнеру. Когда вы приблизитесь, положение ладоней автоматически станет вертикальным.

Рукопожатие “перчатка” (две ладони обхватывают одну ладонь собеседника) — стремление продемонстрировать свою искренность, дружелюбие, доверие.

Ноги. Носок ноги указывает на того, в ком заинтересован собеседник или *находит его привлекательным*.

Широко расставленные ноги:

* в позиции стоя — агрессия, в том числе и сексуальная; уверенность, готовность к действиям;

* в позиции сидя — уверенность, внутренняя расслабленность.

ЗАКРЫТЫЕ ПОЗЫ

Закрытые позы, жесты: скрещенные руки или ноги — это свидетельство стремления отгородиться от чего-либо.

Руки, скрещенные на груди, — попытка спрятаться, отгородиться от чего-либо; негативная реакция.

Руки, скрещенные на груди со сжатыми ладонями, — поза враждебности, готовности к психической атаке.

Скрещенные на груди руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание рук), — негативно-подавленное отношение к происходящему.

Скрещенные на груди руки с большими пальцами, направленными вверх, — демонстрация уверенности.

Одна рука перехватывает другую руку, вертикально идущую вдоль тела, в области предплечья, локтя или плеча, — более легкая форма демонстрации того же.

Руки свободно опущены, но одна как бы пожимает другую — попытка сохранить эмоциональное спокойствие.

Одной рукой человек делает жест, будто поправляет пуговицу на рукаве другой руки, браслет часов, манжету, — скрытая нервозность.

Человек двумя руками держит предмет — попытка скрыть внутреннее напряжение, нервозность.

Переплетенные пальцы, сцепленные руки — свидетельство отрицательного отношения к чему-либо.

Пирамида: ладони направлены друг к другу, кончики пальцев смыкаются — демонстрация уверенности в себе.

Руки за спиной:

- * одна обхватывает ладонь другой — жест самоуверенности, властности, превосходства;

- * одна рука обхватывает запястье другой — попытка “взять себя в руки”;

- * одна рука перехватывает верхнюю зону предплечья другой руки — более сильный вариант того же.

Руки в карманах, большие пальцы снаружи — проявление самоуверенности, готовности к психической атаке; то же у женщин — показатель стремления доминировать.

Большие пальцы, торчащие из задних карманов, — демонстрация силы, уверенности в себе.

Перекрещенные ноги (нога за ногу) — жест, смысл которого зависит от ситуации. К примеру, во время долгого разговора собеседник может принять эту позу для удобства.

Перекрещенные ноги и сплетенные пальцы рук, лежащих на коленях, — свидетельство глубокой сосредоточенности, невеселых или даже горьких раздумий (вспомните известный портрет Достоевского).

Перекрещенные лодыжки свидетельствуют о внутреннем напряжении, нервозности или боязни чего-либо.

ДИНАМИЧЕСКИЕ ПОЗЫ

Эти позы нельзя квалифицировать как закрытые или открытые: они отражают психические состояния иного спектра.

Голова держится прямо или чуть приподнято — нейтральная позиция.

Голова чуть приподнята, веки немного прикрыты или уголки глаз прищурены, взгляд направлен вниз — выражение высокомерия или пренебрежения.

Голова немного наклонена в сторону — проявление интереса.

Голова чуть опущена, взгляд исподлобья — неодобрительное отношение к чему-либо, настороженность.

Глаза — “зеркало души”, “кратер ненависти”, “символ жизненной силы” и т.п. — часто могут “выражать” больше, чем слова.

Взгляд может быть холодным и воспламенять, сверкать сталью и быть понимающим и т.д. Взгляд, направленный в центр лба и не опускаемый ниже глаз собеседника, — это “деловой взгляд”. Взгляд, устремленный только на глаза и рот собеседника, — это “светский взгляд”. Взгляд, скользящий от глаз вниз по телу и обратно — “интимный взгляд”. Взгляд искоса — в сочетании с улыбкой — выражает заинтересованность, в сочетании с опущенными бровями — враждебность. Частое моргание глаз — признак растерянности.

Руки и лицо. Почесывание подбородка — раздумье.

Захватывание носа в щепоть чуть пониже переносицы в сочетании с закрытыми глазами — сосредоточение на чем-либо.

Рука у щеки: щека опирается на сложенные в кулак пальцы, а указательный палец выпрямлен по направлению к виску — классическая поза размышления.

Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот — выражение недоверия.

Касание или потирание носа левой рукой — свидетельство того, что собеседник лжет.

Указательный палец касается щеки, а остальные располагаются под подбородком — проявление критического отношения к чему-либо.

Рука поглаживает шею — жест недовольства, отрицания, гнева; защитный жест.

Потирание уха — выражение нетерпения, нервозности, желания перебить собеседника.

Лицо чуть склонено в бок и опирается на ладонь или кулак: “телефонная поза” — чаще всего выражение скуки.

Общие позы. Некто садится на стул верхом — демонстрация агрессивности.

Одна нога приподнята и на что-то опирается, тело чуть согнуто и подано вперед — поза собственника, победителя.

Руки упираются в поясницу, ноги широко расставлены — демонстрация силы, уверенности, агрессивности.

Закрытые парные позы. Тела двух собеседников располагаются друг напротив друга, взгляды их направлены друг на друга — проявление взаимного интереса.

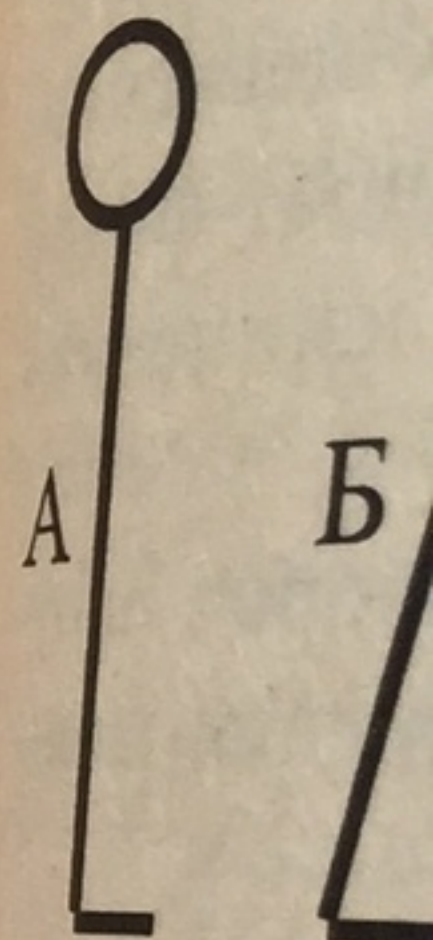
Открытые парные позы. Собеседники стоят под некоторым углом друг к другу, как бы очерчивая некоторое пространство, куда беспрепятственно может войти третий, — позиция, допускающая участие в разговоре еще одного или нескольких собеседников.

Включение в разговор. В случае приближения третьего стоящие в закрытой позиции оба собеседники разворачиваются под углом друг к другу и к нему, тем самым приглашая его присоединиться к ним.

Исключение из разговора. В случае неприятия третьего стоящие в закрытой позиции поворачивают к нему только головы.

Необходимо помнить, что жест и позы, как проявление зачастую не осознаваемых реакций, способны оказывать такое же неосознаваемое воздействие на людей. Поэтому вы можете *вполне осознанно* использовать эти жесты в своих целях.

Ва
лать си
думает,
можно
голову
рушается
и условно
вится лом



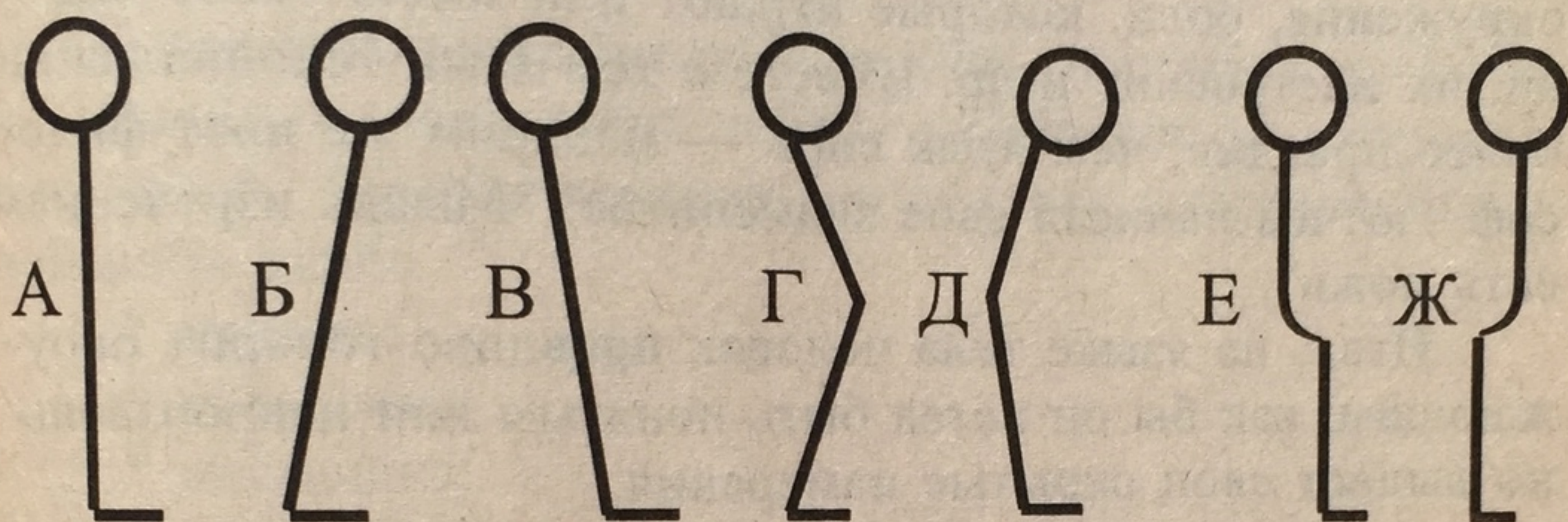
1. Челов
- нимает позу А
2. Стремя
- скрывающий с
3. Поза В
- стаиваю на том

1. Позу Г
- ный человек. См
- сте.

2. Позу Д пр
- преувеличенную
- ших, вежливо сто
- но докладывающи
- ст: “Я прекрасно
- положение”.

3. Человек, ко
- та, ходит на низки
- Р. Это свойственно
- шимся подросткам

Важно также знать, что все тело человек может посылать сигналы. Считается, что если человек говорит то, что думает, его тело посылает однозначные сигналы и его позу можно изобразить в виде прямой линии, соединяющей голову со ступнями, а когда гармония мыслей и слов нарушается, тело начинает посылать двойственные сигналы и условная линия, соединяющая голову и ступни, становится ломаной (см. рисунок).



Однозначные сигналы

1. Человек, говорящий то, что думает, обычно принимает позу А.

2. Стремящийся добиться от других подчинения и не скрывающий своих намерений будет тяготеть к позе Б.

3. Поза В означает оборонительную позицию: "Я настаиваю на том, чтобы..."

Двойственные сигналы

1. Позу Г может принять смущенный или неуверенный человек. Смысл сказанного им содержится в подтексте.

2. Позу Д принимает человек, стремящийся высказать преувеличенную почтительность. Она типична для служащих, вежливо стоящих в дверях начальника и почтительно докладывающих о своем деле. Эта поза как бы сообщает: "Я прекрасно знаю, что вы занимаете более высокое положение".

3. Человек, который стесняется своего высокого роста, ходит на низких каблуках и сутулится, тяготеет к позе Е. Это свойственно многим высоким женщинам и сутулящимся подросткам.

4. Поза Ж характерна для людей маленького роста, которые стараются казаться повыше. Эту позу иногда принимают и социальные работники, любующиеся собой и всеми силами желающие убедить окружающих в том, как важна их должность.

Еще раз стоит предупредить читателя: большинство сигналов языка тела многозначно. При расшифровке их необходимо учитывать многие факторы: контекст беседы, окружение, роли, которые играют или имеют собеседники, их настроение и пр. Вместе с тем язык телодвижений более правдив, чем язык слов — недаром же поэт-философ Тютчев написал свое знаменитое: “Мысль изреченная есть ложь”.

Итак, на языке тела человек правдиво говорит окружающим, как бы он хотел быть понятым или произвольно выдает свои скрытые намерения.

5.5. МИКРОТЕХНИКА СТРОУКСОВ

Проблема души современного человека принадлежит к вопросам, которые настолько сделались частью нашего века, что мы не в состоянии разглядеть их в необходимой перспективе.

К. Юнг

Нормальные отношения с людьми невозможны без оказания им знаков внимания. В психологии для обозначения любых знаков внимания часто используется английское слово “строукс”, обычно переводимое как “поглаживание”. Хорошо известно, что от недостатка внимания к себе человек, особенно молодой, всегда страдает, впадая в минорные настроения, а в тяжелых случаях даже может получить психическое заболевание.

Знаки внимания, строуксы, делят на несколько категорий:

- * положительные — отрицательные;
- * физические — психологические;
- * обусловленные — необусловленные.

Положительные знаки внимания доставляют радость, укрепляют веру в свои силы. Они могут иметь следующие формы:

- * признание достоинств;
- * похвала;
- * радость;
- * гордость;
- * восхищение;
- и т.д.

Отрицательные знаки внимания, наоборот, вызывают досаду, недовольство собой, озлобление на окружающих и т.п. Такими знаками могут стать направленные в чей-либо адрес

- * критика;
- * презрение;
- * насмешка;
- * сожаление;
- * недоверие;
- и пр.

Но самое худшее — “нулевые знаки внимания”. Многочисленные исследования убеждают в том, что чаще всего конфликты происходят на тех предприятиях, на которых человеку оказывается наименьшее внимание.

В конце 70-х годов в США были произведены жестокие, но необычно важные эксперименты с детенышами обезьян. Детеныша после рождения изолировали от матери. Он не мог ни видеть, ни слышать ее, ни дотрагиваться до нее. Его поместили в клетку с деревянным полом. Детеныш получал достаточное количество пищи из бутылки с соской, которую ему протягивали в клетку на шесте, но не имел ни одного мягкого предмета, с которым мог бы поиграть. Через непродолжительное время детеныш погиб, но не от голода. Он умер от недостатка прикосновений. Исследование его мозга под микроскопом выявило существенные аномалии. Детеныш страдал тяжелейшим расстройством психики.

Аналогичные опыты проводились с другими детенышами обезьян. В ходе экспериментов они подвергались разной степени изоляции от матери. Результаты были

ошеломляющими: если детеныши полностью лишались возможности прикасаться к чему-либо мягкому или теплomu, то вскоре они погибали. Если детеныши имели крайне ограниченные контакты с матерью, то они выживали, но впоследствии, когда их помещали вместе с нормально воспитывавшимися обезьянами, оказывались крайне агрессивными, трудно привыкали к совместному существованию и были в большей степени, чем другие, подвержены заболеваниям.

Здесь мы имеем дело и с физическими, и с психологическими знаками внимания. Различают эти строуксы по наличию или отсутствию физических прикосновений. К положительным физическим строуксам относят

- * прикосновение;
- * кивок;
- * улыбку;
- * похлопывание;
- * поцелуй;
- * объятья;
- и т.п.

Отрицательные физические строуксы:

- * удар;
- * пинок;
- * толчок;
- * пощечина;
- и т.д.

Всегда ли мы отдаем себе отчет в том, от чего зависит наше настроение? Подумайте над тем, как вы можете использовать свои знания о значении прикосновений на работе и в быту? Так, легкое прикосновение к руке может и успокоить, и ободрить. Однако это прикосновение должно быть чутким и естественным, соответствующим моменту, чтобы ваши намерения не были истолкованы превратно.

Знаки внимания могут быть также обусловленными и необусловленными **Обусловленные знаки:**

- * поздравительная открытка;
- * подарок ко дню рождения;
- * премия;
- * надбавка к зарплате;
- и т.д.

Обусловленными эти знаки называются потому, что они обусловлены каким-либо событием (чаще всего неординарным) и их можно предвидеть. Они редко бывают неожиданными, и воздействие их не слишком велико. Более того, иногда они могут восприниматься как сами собой разумеющиеся, иногда — как форма лести или как свидетельство желания чего-то добиться от человека, которому оказывается обусловленное внимание.

Необусловленные знаки внимания чаще всего неожиданны и непредсказуемы. Поэтому они принимаются теплее и действуют сильнее. Примерами их могут служить:

- * неожиданное письмо, в котором кто-нибудь пишет, что часто вспоминает вас и высоко ценит вашу дружбу;
- * радость друга, который вас неожиданно увидел;
- * легкий флирт;
- и т.п.

Некоторые ученые полагают, что смысл нашей жизни состоит в получении знаков внимания. Действительно, если баланс строуксов положителен, человек чувствует себя уверенно и в состоянии пережить любые жизненные невзгоды. Иными словами, он становится *победителем*. Если этот баланс отрицателен, у человека может развиваться комплекс *неудачника*. Эта два стиля жизни и две философии, представление о которой может дать следующее сопоставление:

Победитель говорит:	Неудачник говорит:
“Этот вопрос надо изучить...”	“Об этом никому ничего неизвестно...”
“Мне повезло”	“Мне не повезло”
“Нет, я этого не хочу”	“Ммм... В общем-то да, но...”
“Я выкрою для этого время”	“Где же я найду на это время?”
“Давайте перейдем к сути дела”	“Трудно сказать, что-то определенное”
“Я выразился недостаточно ясно”	“Вы меня неправильно поняли”
“Я допустил ошибку и исправлю ее”	“Это не моя вина”
“Это можно сделать лучше”	“Мы всегда так делали”
“Попробуем проявить гибкость”	“В инструкции написано так”
“Давай разработаем хорошие предложения для руководства”	“Руководство никогда этого не поймет”
“Век живи, век учись”	“Знаешь, какой у меня громадный опыт?”
“Это интересная мысль”	“Мы так никогда не делали”

Всякий раз, когда вы почувствуете, что в вас заговорил неудачник, нужно немедленно остановить его. Посмотрим еще, чем его поведение отличается от поведения победителя.

Победитель	Неудачник
Чем больше работает, тем больше времени у него остается. "Вгрызается" в проблему.	Никогда не хватает времени сделать необходимое. Старается обойти проблему, но постоянно на нее наталкивается.
Берет обязательства. Знает, где нужно бороться, а где отступить.	Раздает обещания. Отступает там, где нужно бороться, и стоит на своем, когда в этом нет смысла.
Чувствует себя достаточно сильным, чтобы быть благожелательным с другими.	Редко относится к другим благожелательно: либо чувствует свою слабость, либо ведет себя как тиран.
Умеет слушать других	Не слушает, но ждет, когда настанет его черед говорить.
С уважением относится к людям, которые способнее его, и пытается у них учиться.	Не признает способностей других людей и выискивает их слабые стороны.
Объясняет.	Оправдывается.
Чувствует ответственность не только за свою часть работы, но и за все дело.	Говорит: "Я человек маленький!"
Не боится сделать ошибку.	Боится сделать ошибку.
Ищет решение.	Ищет оправдание.

Э. Берн в своей книге "Игры, в которые играют люди" называет "поглаживанием" любую форму внимания к человеку. Но если кому-то не хватает знаков внимания, покупают то, что привлекает внимание и что называют *символами* статуса: автомобили, дома, меха, драгоценности и т.д. В нашей стране искусство оказывать внимание еще, собственно говоря, только развивается, поэтому многим читателям будут полезны следующие советы:

* Если человек отрицательно реагирует на положительные знаки внимания, это, скорее всего, означает, что он хочет получить их больше.

* Ман
должна соо
Ведите себя
должны вы
меру.
* Помн
мание к соб
но свободна
имени или п
ции голоса, с
и др. Иными
большинство
никами.
* Ваши
тельно лучше
установку: "Я
шие люди, хот
что другие лю
мания, когда
того, получаю
* Помните
ваете человеку
оказать вам.
* Оказывая
и стереотипов.
покажется фаль
* Знаки ва
сованы, т.е. соот
они оказываютс
* Когда вы
тельные знаки в
вать и отрицател
проявление жел
Одни люди н
тие не умеют их
мент женщине в
тие. И социальны
составляют женщи
ние искреннего во
линные знаки вни

* Манера, в которой вы оказываете знаки внимания, должна соответствовать вашему характеру и обстановке. Ведите себя непринужденно и искренне. Знаки внимания должны выглядеть естественными. Соблюдайте такт и меру.

* Помните, что самый лучший “строукс” — это внимание к собеседнику: благожелательный взгляд; строгая, но свободная поза; частое обращение к собеседнику по имени или по имени—отчеству; мягкие, теплые модуляции голоса, оптимальный для времени и места темп речи и др. Иными словами, вы должны научиться говорить с большинством людей как с самыми приятными собеседниками.

* Ваши знаки внимания будут приниматься значительно лучше, если вы выработаете для себя следующую установку: “Я — хороший человек. Другие — тоже хорошие люди, хотя и в чем-то отличаются от меня. Я считаю, что другие люди заслуживают положительных знаков внимания, когда хорошо выполняют работу, независимо от того, получаю ли я сам эти знаки за свой вклад в дело”.

* Помните: чем больше знаков внимания вы оказываете человеку, тем больше знаков внимания он захочет оказать вам.

* Оказывая знаки внимания, избегайте затертых фраз и стереотипов. Будьте сами собой, иначе ваше поведение покажется фальшивым.

* Знаки вашего внимания должны быть точно адресованы, т.е. соответствовать истинным заслугам того, кому они оказываются.

* Когда вы овладеете искусством оказывать положительные знаки внимания, вам будет гораздо легче оказывать и отрицательные. Люди будут воспринимать их как проявление желания помочь вам.

Одни люди не умеют оказывать знаки внимания, другие не умеют их принимать. Так, сказать тонкий комплимент женщине в нашей стране умеют пока очень немногие. И социальным работникам, большинство которых составляют женщины, стоит научиться отличать выражение искреннего восхищения ими от дежурных фраз и подлинные знаки внимания от их имитации.

5.6. МИКРОТЕХНИКА МОДЕЛИРОВАНИЯ МЫСЛИ

Если твои будни кажутся тебе убогими, не вини их, вини себя за то, что ты недостаточно силен и не смог призвать к себе свои богатства. Для работающего не существует бедности.

Р. Рильке

В том, что общение наладить не удастся, многие винят партнера или неблагоприятное стечение обстоятельств. Но важно научиться в первую очередь винить себя. Кто думает иначе, тот приносит много огорчений себе и другим. Чтобы делать что-то успешно, необходимо совершенствоваться. Кто не совершенствует себя, редко привлекает внимание к себе.

Любой талант раскрывается только в процессе деятельности. В сказке о Большом и Маленьком Клаусах беседуют на поле два Плуга. Ржавый Плуг спрашивает Блестящего Плуга, как он приобрел такой чудесный блеск. И получает ответ: "Мой блеск — от работы". Поэтому каждому, кто хочет добиться цели, нужно "взяться за свой плуг и не выпускать его до последней межи".

Первым условием успешного самосовершенствования считается познание своего "Я", а вторым — умение концентрировать свои силы, которое обеспечивает "созвучие сознания и подсознания". Это "созвучие" достигается в глубоких и постоянных медитациях. И "наша жизнь есть то, что из нее делают наши мысли"³⁰.

Всякая мысль обладает реальной силой. Сильная мысль всегда проникнет в наше подсознание. За мыслью последует и действие. Значит, дело лишь за тем, чтобы наше вялое "Не могу" преобразовать в решительное "Могу!".

"Thoughts are Things" можно перевести как "мысли суть вещи" или "вещественные реальности"³¹. Запас мыслей человека увеличивается за счет мыслей других людей:

“подобное притягивает подобное”. Таково *аддуктивное* свойство мысли (“аддуктивный” с латинского переводится как “притягательный”).

Совершенствующейся личности необходимо прямо-таки излучать в пространство свой девиз: “Я хочу, а значит я могу!”, и этот девиз непременно будет услышан теми, кто способен помочь в достижении намеченной цели. По мнению В. Аткинсона³², для достижения этой цели необходимы:

- 1) *непреодолимое* желание;
- 2) *полная* уверенность в себе;
- 3) *твердая* решимость.

Мир полон притягивающих и отталкивающих сил, и каждого из нас окружают положительные и отрицательные психические заряды. Поэтому необходимо уметь выяснить, что и кто воздействует на нас угнетающе, и противопоставить этому всю силу нашего Я, а все, что действует благотворно, впитывать в себя, как песок впитывает воду. Ясно, что при этом можно впитать и немало “грязного” и засорить этим свое подсознание, которое не делает оценок, ибо не различает добра и зла.

Изменить себя невозможно, не повлияв на свои мысли и весь свой внутренний мир. Но к этому миру нужно уметь обратиться так, чтобы в ответ он открыл вам все свои кладовые.

Активизировать работу мозга могут и слова³³. Так, спортсменов тренируют не только физически, но и психически. Поэтому бобслеисты, например, перед каждым заездом проносятся в воображении по всем виражам трассы.

Итак, социальному работнику совершенно необходимо овладеть методиками концентрации мысли, техникой аутотренинга и т.п. Помощь в этом ему могут оказать книги Дж. Скотта, Т. Вуджека и многих других психологов.

5.8. КОММУНИКАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ

1. ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ

Совещания, как известно, проводят для обмена информацией и идеями. Решения, принимаемые на совещании, зачастую определяют деятельность организации или

предприятия. Следовательно, совещание *необходимо* должным образом *подготовить*, т.е. определить цель, состав участников, место и время проведения совещания, повестку дня, а также регламент и стиль ведения совещания и выступлений на нем.

В повестку дня обычно включают список вопросов, подлежащих рассмотрению, включая информацию о том, кто делает доклад или сообщение и какова цель совещания, например: провести дискуссию, отыскать новые ресурсы, составить план улучшения работы.

В регламент проведения совещания входят принятые в данной организации нормы, например: запрет на опоздания, обязательное ведение протокола, выборность председателя, запрет на курение, принцип вынесения решений (в результате консенсуса, большинством, квалифицированным большинством).

Ход совещания — это обычно открытие его, утверждение повестки дня, основное сообщение, выступления, прекращение прений, принятие решения, подведение итогов.

Тест “Мой стиль ведения совещания”

Стиль выступления на совещаниях не может быть заданным раз и навсегда. В одних случаях успех приносит выступление, не допускающее возражений, в других — выступление, дипломатически тонкое. Но зачастую большая часть участников деловых дискуссий не меняет свой стиль, не учитывает конкретной обстановки, полагается только на свой темперамент и не пытается критически осмыслить свои выступления. Однако осмысливать свое поведение на совещаниях совершенно необходимо, и такому осмыслению может способствовать нижеследующий тест.

Инструкция

Выставите — это надо сделать корректно и объективно — сами себе баллы (от 1 до 5) за ответ на каждый вопрос-утверждение:

1 — “нет, так совсем не бывает”;

2 — “нет, как правило, так не бывает”;

- 3 — “трудно ответить”;
4 — “да, как правило, так бывает”;
5 — “да, так бывает всегда”.

Вопросы-утверждения

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям, высказанным в мой адрес.

4. На совещаниях мне почти всегда удастся привести убедительные аргументы.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.

7. Я всегда всерьез воспринимаю доводы моих сотрудников.

8. Свои выступления я продумываю заранее.

9. Свои ошибки я обычно признаю.

10. Я часто предлагаю альтернативные решения.

11. Я поддерживаю тех, кому в данный момент трудно.

12. Я высказываю свои мысли с максимальной убежденностью.

13. Мой энтузиазм всегда заразителен.

14. Я принимаю во внимание иные точки зрения и стараюсь учесть их в проекте решения совещания.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказанные контраргументы.

17. Я ясно выражаю свои мысли.

18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Я энергично отстаиваю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Я всегда стараюсь предвидеть то, чем могут возразить мне мои сотрудники, и ищу контраргументы.

22. Я помогаю сотрудникам советами, как им организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих.

24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим предложением, я ищу новые аргументы, чтобы переубедить его.

26. Я использую все средства, чтобы заставить сотрудников согласиться со мной.

27. Я всегда откровенно говорю о своих надеждах и опасениях.

28. Я всегда нахожу способы обеспечить поддержку моих проектов.

29. Я понимаю чувства других людей.

30. Собственные мысли я развиваю охотнее, чем выслушиваю чужие.

31. Прежде чем отрицать критику в мой адрес, я всегда выслушиваю ее до конца.

32. Свой мысли я излагаю системно.

33. Всем желающим выступить я предоставляю эту возможность.

34. Я чутко улавливаю противоречия в чужих рассуждениях.

35. Я могу рассуждать в стиле моих оппонентов, чтобы показать им, что я внимательно их слушал.

36. Как правило, я никого не перебиваю.

37. Я не делаю вид, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Я выступаю эмоционально, чтобы вдохновить сотрудников.

40. Я стараюсь расшевелить и тех, кто очень редко просит слово.

Обработка результатов

Подсчет результатов заключается в суммировании баллов за каждый вопрос в соответствии с ключом. Сумма баллов, определяющая первый и второй стили поведения, находится в интервале от 20 до 100.

1, 3, 5
2, 4, 6
1
шает с
вас хо
Ди
что у в
убедить
с их мь
участни
в выраб
цените и
2. Е
суммы А
ритарно,
Авто
что вы на
ружающих
надеянно.
ют возмож
означать, ч
ды правлен
руете свое
ражений. В
митесь сдел
3. Если
баллов, то ва
ки в коллект
Выбор с
представленных
ции, в которо
ние или бесед
чаях, если

К л ю ч

1. Сумма баллов А — дипломатичный стиль : вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35 — 37, 40.

2. Сумма баллов Б — авторитарный стиль: вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39.

Д и а г н о з

1. Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму Б, то большая часть людей должна считать вас хорошим дипломатом.

Дипломатичный стиль ведения совещаний означает, что у вас есть стремление учесть мнения сотрудников и убедиться в том, что ваши собственные идеи согласуются с их мыслями. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что внесли свой вклад в выработку общего решения, что вы как руководитель цените их сотрудничество.

2. Если сумма Б как минимум на 10 баллов больше суммы А, то это означает, что вы ведете совещания авторитарно, т.е. властно и бесцеремонно.

Авторитарный стиль ведения совещаний означает, что вы настаиваете на своем, не обращая внимания на окружающих. Вы действуете агрессивно, а зачастую и самонадеянно. Все другие участники совещания почти не имеют возможности высказаться. Вместе с тем это же может означать, что вы как руководитель уверенно держите бразды правления, высказываете множество идей и формулируете свое мнение категорично, не допуская никаких возражений. Вы не добиваетесь всеобщего согласия, не стремитесь сделать принятие решения общим делом.

3. Если обе суммы А и Б различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

Консультация

Выбор стиля вашего поведения может зависеть от поставленных вами целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание или беседу. Дипломатичный стиль уместен в тех случаях, если

- * достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- * исполнение принятого решения прямо зависит от всех участников совещания;
- * участники совещания хорошо понимают общую задачу и имеют варианты ее решения;
- * возникли разногласия, и необходимо переубедить всех несогласных.

Авторитарный стиль ведения совещания допустим в тех случаях, если

- * дело только за тем, чтобы как можно быстрее принять решение;
- * можно не обращать внимание на психологический климат в коллективе.

Психологи, работающие на предприятиях, подтверждают, что оба стиля ведения совещания — дипломатичный и авторитарный — могут обеспечивать успех. Но все-таки авторитарности следует избегать, особенно если с участниками совещания придется работать и дальше, иначе потом вам уже не поможет никакая дипломатия.

Желающим улучшить свой стиль общения с сотрудниками полезным может быть выполнение следующих упражнений.

Выделите в речи сотрудника ключевые утвердительные слова, возвратите их ему с вопросительной интонацией, и вы обнаружите, что у вас возникло ощущение того, что вы стали лучше его понимать.

Попробуйте буквально воспроизвести некоторые эмоции своих коллег, и вам станет несравненно легче с ними общаться.

СРЕДСТВА ВОЗДЕЙСТВИЯ В ОБЩЕНИИ

Средств воздействия на партнера по общению, как уже ясно из всего сказанного, в психологическом арсенале социального работника, менеджера, педагога, руководителя должно быть множество. Эти средства можно подразделить на

- * **вербальные**, или речевые — выбор слов, расстановка акцентов;
- * **акустические** — сила и скорость произнесения слов, громкость, тембр и модуляции голоса;

- * **невербальные**, или язык тела, т.е. жесты и позы;
- * **социально-психологические**: приглашение, приказ, наставление, оскорбление, оправдание.
- * **психологические**: решение, оценка, поддержка, понимание, интерпретация, расследование, вербализация.

А теперь решите, какие бы психологические средства вы выбрали в общении с сыном (или дочерью), который (которая) вам сообщает: “Мама (Папа), как же так, я старался (старалась), все воскресенье готовился (готовилась) к контрольной, а все равно получил (получила) плохую отметку?”

Варианты вашего ответа:

1. Готовься лучше, чтобы в другой раз не получить двойку (*решение*).
2. Да, это плохо, ты меня очень расстроил (*оценка*).
3. Это не так страшно, все уладится (*поддержка*).
4. Со мной такое тоже случалось (*понимание*).
5. Выходит, ты учишься хуже своих товарищей (*интерпретация*).
6. Ты хочешь, чтобы я объяснил тебе, почему это произошло? (*вербализация*).
7. Чем ты сам можешь это объяснить? (*расследование*).

Общение с детьми требует предельного такта, но здесь-то мы и чувствуем себя наиболее свободно, полагая, что имеем на это полное право. Однако слишком часто обнаруживается, что мы были не правы и дети видят нас совсем иначе, чем должны были бы, по нашему мнению, видеть. Наше разочарование при этом нередко застит нам глаза, и мы во всем виним “неблагодарных детей”, которым мы “столько дали”.

Зачастую то же самое происходит и в наших взаимоотношениях с коллегами: “не то” отношение к нам мы списываем на неумение сотрудников нас оценить и отнюдь не пытаемся что-то изменить в себе.

Однако и окружение может быть неправым. В таком случае если вы начинаете заметно менять стиль своего поведения, то вам надо быть готовыми к тому, что ваше ближайшее окружение может объяснить эти перемены либо

тем, что у вас “служебный роман”, либо тем, что “человек собрался делать карьеру”. И если такое отношение к вам покажется вам невыносимым, вам придется делать выбор: либо вернуться к прежнему стилю отношений с коллегами (например, вновь начать участвовать в частых вечеринках и пикниках, от чего вы отказались в связи с усиленными занятиями английским языком), либо расстаться с ними навсегда.

Для закрепления этой темы будет полезно выполнить два задания.

“Значки”

На неформальной встрече со своими коллегами предложите им сыграть в следующую игру. Предложите им несколько значков, и пусть каждый выберет себе один из них (здесь приведены условные надписи на них).

За трезвый
образ жизни!

Иисус
ЖИВ!

Спасите
наркомана!

Не сотвори
себе кумира!

Желаю приятно
провести день!

Место женщины —
на кухне!

Я участвовал
в голодовке!

Мой шеф —
удав!

Затем попробуйте составить откровенный разговор о достоинствах лозунгов, запечатленных на этих значках, и о том, чем был обусловлен каждый индивидуальный вы-

бор. Участники игры вольны сами сочинить себе лозунги и представить их на самодельных значках, для изготовления которых годятся любые материалы.

Этюды

Ни искусство, ни мудрость
не могут быть достигнуты,
если им не учиться.

Демокрит

1. Подготовьте монолог (на две-три минуты) на определенную тему, обращенный к посетителю. Запишите его на пленку. Прослушайте его несколько раз. Попробуйте совершенно беспристрастно проанализировать его достоинства и недостатки.

2. Сочините одну-две конфликтные сценки, якобы возникшие на приеме вами посетителей. Проиграйте их несколько раз за всех участников конфликта и запишите это на пленку.

3. Станьте малой аудиторией и выступите от лица каждого слушателя в защиту или в обвинение сторон. Обеспечьте максимум объективности этого "суда".

Глава 6

АУТОДИАГНОСТИКА

Недостаточно овладеть премудростью, нужно также умело пользоваться ею.

Цицерон

Не стоит быть никем, кроме того, кто вы есть.

И. Добротворский

В этой главе приведены тесты, выполнение которых поможет вам лучше разобраться в себе, т.е. сделать несколько шагов на пути самопознания

1. ТЕСТ “КАКОВ ВАШ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ?”

Нам редко удастся взглянуть на себя со стороны, а ведь у каждого своя манера общения, то, что обычно называют стилем. Стилль вашего общения можно определить с помощью данного теста. Вы узнаете, достаточно ли вы корректны в отношениях с сотрудниками, членами семьи, друзьями и каково им общаться с вами.

На каждый из двадцати вопросов даны три варианта ответов. Если ни один ответ вам не подходит, переходите к следующему вопросу.

Не придавайте слишком серьезного значения полученным данным, рассматривайте их скорее как информацию к размышлению.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта:

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда?

2. Как вы ведете себя в критической ситуации:

- а) внутренне кипите;
 - б) сохраняете полное спокойствие;
 - в) теряете самообладание?
3. Каким считают вас коллеги:
- а) самоуверенным и завистливым;
 - б) дружелюбным;
 - в) спокойным и независтливым?
4. Как вы отреагируете на то, что вам предложат ответственную должность:
- а) примете с некоторыми опасениями;
 - б) согласитесь без колебаний;
 - в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия?
5. Как вы поведете себя, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу:
- а) выдадите ему "по первое число";
 - б) заставите вернуть;
 - в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь?
6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся(лась) с работы позже обычного:
- а) "Что тебя так задержало?";
 - б) "Где ты торчишь допоздна?";
 - в) "Я уже начал (начала) волноваться"?
7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля:
- а) стараетесь обогнать машину, которая "показала вам хвост";
 - б) вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало;
 - в) помчитесь с такой скоростью, что никто не догонит вас?
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь:
- а) сбалансированными;
 - б) легкомысленными;
 - в) крайне жесткими?
9. Что вы предпринимаете, если дело не удастся:
- а) пытаетесь свалить вину на другого;
 - б) смиряетесь;
 - в) становитесь впредь осторожнее?

10. Как вы прореагируете на фельетон о распущенности современной молодежи:

- а) "Пора бы уже молодежи запретить такие развлечения";
- б) "Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать";
- в) "И чего мы с ней возимся"?

11. Что вы ощутите, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому:

- а) "И зачем только я на это нервы тратил (тратила)!";
- б) "Видно, этот человек начальнику приятнее";
- в) "Может быть, мне это удастся в другой раз"?

12. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм:

- а) чувство страха;
- б) скучаете;
- в) получаете искреннее удовольствие?

13. Как вы будете себя вести, если опоздаете на важное совещание из-за дорожной пробки:

- а) будете нервничать во время заседания;
- б) попытаетесь добиться снисхождения партнеров;
- в) огорчитесь?

14. Как вы ведете себе в спортивных состязаниях:

- а) обязательно стараетесь выиграть;
- б) цените удовольствие почувствовать себя молодым;
- в) очень сердитесь, если проигрываете?

15. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане:

- а) стерпите, избегая скандала;
- б) вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание;
- в) отправитесь с жалобой к директору ресторана?

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе:

- а) поговорите с учителем;
- б) устроите скандал родителям обидчика;
- в) посоветуете ребенку дать сдачи?

17. Как
а) об
б) са
в) пр
18. Что
нулись в двер
а) "П
б) "Н
в) "А
19. Ваша
молодежи:
а) "Ко
мер
б) "На
в) "Не
и во
20. Какое
а) тигр
б) дома
в) медв
За выбор то
вопрос вы получ
Вариант
ответа
1
а 1
б 2
в 3
3

17. Какой вы человек:

- а) обыкновенный;
- б) самоуверенный;
- в) пробивной?

18. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях:

- а) "Простите, это моя вина!";
- б) "Ничего, пустяки!";
- в) "А повнимательнее вы не можете быть"?

19. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве молодежи:

- а) "Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?";
- б) "Надо бы ввести более суровые наказания";
- в) "Нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!"?

20. Какое животное вам более симпатично:

- а) тигр;
- б) домашняя кошка;
- в) медведь?

Обработка результатов

За выбор того или иного варианта ответа на каждый вопрос вы получаете от одного до трех баллов.

Вариант ответа	Число баллов за ответ на вопрос									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2

Вариант ответа	Число баллов за ответ на вопрос									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

Диагноз и консультация психолога

Если вы набрали от 35 до 44 баллов, то вы умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку у вас достаточно здорового честолюбия. К критике вы относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более: вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоки по отношению к другим людям. Надеетесь дойти до управленческих "верхов", рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику "сверху" принимаете, а критику "снизу" воспринимаете болезненно, порой небрежно, можете и преследовать за нее.

34 балла и менее: вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы гнетесь под любым ветерком. И все же побольше решительности вам не помешает! К критике "снизу" относитесь терпимо, но побаиваетесь критики "сверху".

Если по семи и более вопросам вы набрали по три балла и менее чем по семи вопросам — по одному баллу, то ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем

прос

8	19	20
	2	3
3	1	2
2	3	1

га

вы умеренно
поскольку у
е вы относи-
претензий.

ны и неурав-
оки по отно-
управленчес-
биваясь успе-
вать интере-
цвойственно:
изу" воспри-
е и преследо-

ивы, что обус-
венных силах
го вы гнетесь
ешительности
тесь терпимо,
брали по три
одному баллу,
ительный, чем

конструктивный, характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Относитесь к людям порой пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам вы получили по одному баллу и менее чем по семи вопросам — по три балла, то вы чрезмерно замкнуты в своем мире. Это не значит, что вам не присущи вспышки агрессивности, но вы подавляете их слишком тщательно.

2. ТЕСТ "УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ?"

Для социального работника важно умение влиять на окружающих. Чтобы узнать, в какой мере обладаете вы этим умением, односложно — "да" или "нет" — ответьте на следующие вопросы.

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?

3. Способны ли вы говорить с другим человеком о своих интимных переживаниях?

4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?

5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?

6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные способности?

7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?

9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли вы менять обстановку или переставлять мебель?

11. Любите ли вы новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник в чем-то не прав?

Обработка результатов

За каждое совпадение ваших ответов с ключом запишите себе по 5 баллов. Ответ "да" — вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13; ответ "нет" — вопросы 2, 8, 9.

Диагноз и консультация

От 35 до 65 баллов: вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять модели их поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе; он должен что-то делать, чтобы люди лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть осторожным, чтобы ваша уверенность в себе не стала агрессивной.

30 и менее баллов: хотя вы часто бываете правы, вам не удастся убедить в этом окружающих. Вы считаете, что жизнь должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и ход ее должен быть предсказуемым. Вы не любите ничего делать через силу. Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, и потому неправильно понятыми.

3. ТЕСТ "КАКОЙ ВЫ ПСИХОЛОГ?"

Человек ощущает смысл и цель собственной жизни лишь когда сознает, что нужен другим.

С. Цвейг

Предлагаемый тест поможет выяснить степень вашей психологической способности реально оценить конкретного человека. Выберите один из вариантов ответа.

1. Как, по-вашему, те, кто всегда придерживается правил хорошего тона:

- а) вежливы, приятны в общении;
- б) строго воспитаны;
- в) просто скрывают свой истинный характер?

2. Вы знаете супружескую пару, которая никогда не ссорится. По-вашему:

- а) они счастливы;
- б) равнодушны друг к другу;
- в) у них нет доверия друг к другу?

3. Вы впервые видите человека, и он сразу начинает рассказывать вам анекдоты. Вы решите, что он:

- а) остряк;
- б) чувствует себя неуверенно и таким образом пытается выйти из неприятного состояния;
- в) хочет произвести на вас приятное впечатление?

4. Вы говорите с кем-то на интересную тему, и ваш собеседник сопровождает разговор жестикуляцией. Вы считаете, что он:

- а) волнуется;
- б) неискренен?

5. Вы решили лучше узнать кого-либо из своих клиентов. Считаете, что надо:

- а) пригласить его в какую-либо компанию;
- б) понаблюдать за ним в деле?

6. Кто-то в ресторане дает большие чаевые. Вы убеждены, что

- а) он хочет произвести впечатление;
- б) ему нужно расположение официанта;
- в) это от широты души?

7. Если человек никогда не начинает разговор первым, то вы считаете, что он

- а) скрытничает или не хочет разговаривать;
- б) слишком робок;
- в) боится быть непонятым?

8. Вы считаете, что низкий лоб человека означает:

- а) глуповатость;
- б) упрямство;
- в) не можете сказать о нем что-либо конкретное?

9. О человеке, который не смотрит вам в глаза, вы думаете, что:

- а) у него комплекс неполноценности;
- б) он неискренен;
- в) он слишком рассеян?

10. Человек с высоким достатком всегда покупает дешевые вещи. Вы считаете, что он

- а) бережлив;
- б) скромн;
- в) скряга?

Обработка результатов

В зависимости от выбранного варианта вы можете получить 1, 2 или 4 балла по каждому вопросу.

Вариант ответа	Число баллов за ответ на вопрос									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	2	2	1	4	1	4	2	1	1	4
б	4	1	2	1	2	2	4	2	4	2
в	1	4	4	—	—	1	1	4	2	1

Диагноз и консультация

35 и более баллов: вам очень легко составить мнение о человеке. Кроме того, вы сразу же можете высказать ему свое мнение, так как убеждены, что не ошиблись. Но разумно ли говорить каждому, что вы о нем думаете? Этим вы можете вызвать чье-нибудь раздражение. Или вы хотите показать, что вас никто не сможет "водить за нос"? Но это не самая разумная тактика.

26—34 балла: вы умеете объективно оценивать окружающих. У вас действительно есть “нюх” на людей, и вы можете определить характер человека. Вы не будете принимать на веру чужое мнение о каком-либо человеке. И если поймете, что ошиблись, то не побойтесь признать это.

16 — 25 баллов: вы, как правило, не бываете уверены в своем мнении, легко принимаете чужую точку зрения. Ваша наблюдательность будет притупляться, и это в конце концов может привести к тому, что вы разучитесь составлять свое собственное мнение о ком-либо.

15 и менее баллов: вы чрезвычайно доверчивы и судите о людях лишь по внешним признакам. Когда же впоследствии оказывается, что очередная ваша оценка была ошибочной, вы изумляетесь и расстраиваетесь. Многие свои ошибки вы совершаете именно из-за неверной оценки людей.

4. КТО ВЫ, “ПРАВОПОЛУШАРНИК” ИЛИ “ЛЕВОПОЛУШАРНИК”?

Этот тест разработан на основе положения о ведущей роли одного из полушарий головного мозга. Ученые установили, что если у человека главенствует правое полушарие, то у него более развита эмоциональная сфера. Если ведущим оказывается левое полушарие, то аналитичность ума преобладает над эмоциональностью.

В тесте использованы четыре врожденных признака, которые, как правило, не меняются до конца жизни. Правда, нужно учитывать, что при сильном волнении ведущим может стать левое полушарие вместо правого, и наоборот.

И, безусловно, нужно помнить, что хороший человек не обязательно должен быть либо “левополушарником”, либо “правополушарником”.

1. **Большой палец.** Переплетите пальцы рук, и вы заметите, что сверху всегда оказывается один и тот же большой палец; если левый — вы человек эмоциональный, если правый — у вас аналитический склад ума.

2. **Ведущий глаз.** Попробуйте “прицелиться”, выбрав себе мишень и глядя на нее через своеобразную мушку — карандаш или ручку. Вы заметите, что если зажмурить

один глаз, то “мушка” не смещается относительно “мишени”, но если вы зажмурите другой глаз — смещается. Зажмуренный глаз, при котором “мушка” смещается относительно “мишени”, и есть ведущий глаз. Иногда удобно “прицеливаться” сквозь дырочку в листе бумаги. Правый ведущий глаз говорит о твердом, настойчивом, даже агрессивном характере, левый — о мягком и уступчивом.

3. Руки на груди. Если при переплетении рук на груди наверху окажется левая рука, то вы кокетливы, правая — простодушны.

4. Аплодирование. Если при аплодировании вам удобнее хлопать правой рукой, можно говорить о решительном характере, если левой — о том, что вы часто колеблетесь, прежде чем принять решение.

Полученные результаты обозначьте буквами: если большой палец левой руки сверху — Л, левый ведущий глаз — Л, левая рука сверху на груди — Л, удобнее хлопать левой рукой — Л; если большой палец правой руки сверху — П, правый ведущий глаз — П, правая рука сверху на груди — П, удобнее хлопать правой рукой — П.

Из этих букв у вас получится последовательность (одно из 16 возможных сочетаний), которой соответствует описание, психологический мини-портрет. Но не забывайте, что каждый человек — индивидуальность и реальный портрет будет все же отличаться в чем-то от описанного.

Диагноз

ПППП: для вас характерен консерватизм, ориентация на общепринятое мнение (на стереотип). Вы не любите конфликтовать, спорить и ссориться.

ПППЛ: определяющая черта вашего характера — нерешительность.

ППЛП: для вас характерны кокетство, решительность, чувство юмора, артистизм. При общении с вами необходимы юмор и решительность. Очень контактный тип характера. Этот тип характера у женщин встречается наиболее часто.

ППЛЛ: редкий тип характера. Близок к предыдущему, но мягче. Наблюдается некоторое противоречие между нерешительностью (левое аплодирование) и твердостью характера (правый ведущий глаз).

ПЛПП: тип характера, сочетающий аналитический склад ума и мягкость. Чаще встречается у женщин — тип “деловой женщины”. Медленное привыкание, осторожность, в отношениях — терпимость и некоторая холодность.

ПЛПЛ: слабый и самый редкий тип характера. Обладатели такого характера беззащитны, подвержены влиянию. Встречается, как правило, у женщин.

ЛППП: такой тип характера довольно распространен. Основная черта — эмоциональность, сочетающаяся с недостаточной настойчивостью. Поддаетесь чужому влиянию, и это позволяет приспособливаться к различным условиям жизни. Человек с таким характером счастлив в друзьях, легко сходится с людьми.

ЛППЛ: для вас характерны мягкость, наивность. Требуете особого, внимательного отношения к себе — тип “Маленькая королева”.

ЛЛПП: вам присущи дружелюбие и простота, некоторая разбросанность интересов, склонность к самоанализу.

ЛЛПЛ: в вашем характере преобладают простодушие, мягкость, доверчивость. Очень редкий тип, практически не встречается у мужчин.

ЛЛЛП: вы эмоциональный, энергичный и решительный человек. Но часто наспех принимаете решения, которые влекут за собой серьезные осложнения. Очень важен дополнительный тормозной механизм. Мужчины с таким характером менее эмоциональны.

ЛЛЛЛ: у вас антиконсервативный тип характера. Вы способны на многое взглянуть по-новому. Для вас характерны эмоциональность, эгоизм, упрямство, иногда переходящее в замкнутость.

ЛПЛП: самый сильный тип характера. Вас трудно в чем-либо убедить. Вы с трудом меняете свою точку зрения. Но в то же время вы энергичны, упорно добиваетесь поставленных целей.

ЛПЛЛ: очень похоже на предыдущий тип характера. Та же настойчивость в достижении поставленных целей. Обладатели такого характера — люди устойчивые, переубедить их порой невозможно. Они склонны к самоанализу, с трудом находят себе новых друзей.

ПЛЛП: у вас легкий характер. Вы счастливо умеете избегать конфликтов, любите путешествовать. Легко находите друзей. Однако вы часто меняете свои увлечения.

ПЛЛЛ: вам присущи непостоянство и независимость, желание все сделать самостоятельно. Способность к анализу помогает вам успешно решать сложные задачи. Обычно вы кажетесь мягкой (мягким), но становитесь требовательной(ым) и даже жесткой(им), когда речь идет о деле.

5. ТЕСТ “ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ СЕБЯ?”

Я — внизу, я — вверху, я — сзади,
я — впереди, я — справа, я — слева.
Я — весь этот мир.

*Поучения Санаткумары,
Чхандогья-упанишада*

Выберите один из вариантов ответа.

1. Познание себя — это:
 - а) развлечение;
 - б) радостное открытие нового;
 - в) страдание;
 - г) трудная, но интересная работа.
2. Когда меня что-то неприятно поражает в действиях других, я:
 - а) внутренне осуждаю, но не вмешиваюсь;
 - б) высказываю возмущение или пытаюсь убедить человека не делать так;

- в) меня захватывает поиск смысла и причины таких действий;
- г) принимаю человека таким, каков он есть.
3. Человека надо оценивать:
- а) по результатам его действий;
- б) по результатам его действий, но с учетом мотивов его поведения;
- в) в первую очередь по мотивам его действий и чувствам;
- г) человека вообще никак не надо оценивать.
4. Когда человек не хочет иметь четкие жизненные цели и из-за этого часто не может добиться успеха, я считаю, что:
- а) он просто глуп и непрактичен;
- б) ему не повезло с воспитанием;
- в) это издержки развития творческой личности;
- г) человек интенсивно развивается.
5. Интереснее всего изучать:
- а) необычные явления природы и парапсихологию;
- б) биографии выдающихся людей и гениев;
- в) внутренний мир своей личности;
- г) общие закономерности человеческой психики.
6. Мотивы своих поступков я осознаю:
- а) всегда в момент, предшествующий действию;
- б) по преимуществу в момент свершения действия;
- в) чаще уже после свершения поступка;
- г) я убежден, что мотивы действий человека всегда неосознаваемы.
7. Ошибки в познании себя:
- а) меня редко занимают;
- б) стараюсь устранить, используя представляющиеся возможности;
- в) меня постоянно занимают;
- г) ранее постоянно занимали, а сейчас я использую каждый удобный случай для самоанализа.
8. Узнать что-то новое о себе — это:
- а) интересно;
- б) не только интересно, но и всегда полезно;

- в) значит найти объяснение вопросам, которые занимали меня длительное время;
 - г) значит перестроить свою личность.
9. Самопознание — это:
- а) способ проведения досуга;
 - б) средство достижения профессиональных и жизненных целей;
 - в) “проклятие” и необходимость для каждого человека;
 - г) цель и смысл жизни.
10. Процесс самопознания:
- а) не мешает работать и отдыхать;
 - б) помогает правильно действовать;
 - в) иногда помогает, а иногда вредит, мешает жить;
 - г) всегда помогает, если научиться правильно действовать.
11. Изучение рефлекторной деятельности мозга:
- а) помогает мне лучше понять человеческую психику;
 - б) является необходимым условием и основой познания себя;
 - в) вредит самопознанию;
 - г) отвлекает от самопознания.
12. Дать объективную характеристику знакомому человеку для меня:
- а) довольно легко;
 - б) требует дополнительных усилий;
 - в) практически никогда не удается;
 - г) предпочитаю описать, как он на меня подействовал.
13. Я стараюсь лучше узнать себя потому, что:
- а) это интересно;
 - б) всякое знание полезно и может пригодиться в жизни;
 - в) не могу этим не заниматься;
 - г) так я решаю практически все существенные проблемы.
14. Результаты психологического тестирования — это:
- а) “фотография” на память;

- б) авторитетный диагноз личности;
- в) первичная гипотеза для изучения человека;
- г) один из вариантов упрощенного представления о личности.

15. Если я вижу человека, который уверен, что он добр и чуток к людям, то считаю, что:

- а) у него есть для этого достаточные основания;
- б) он может ошибаться, но по преимуществу оказывается прав;
- в) он постоянно борется со своим равнодушием, высокомерием и жестокостью;
- г) ему свойственны равнодушие и жестокость или он неизбежно станет таким.

16. Если человек имеет силу воли, то он:

- а) способен всегда добиться успеха;
- б) добьется многого;
- в) недостаточно интеллектуально развит;
- г) чаще всего догматичен и способен только к однозначным решениям.

17. Когда человек постоянно борется со своими недостатками, то:

- а) другие "садятся ему на голову";
- б) в конце концов он достигает победы;
- в) он развивается как личность;
- г) он не знает, как это делать более эффективно.

18. В познании себя и других я предпочитаю:

- а) верить только фактам и своим глазам;
- б) опираться на логику и советы специалистов;
- в) опираться на собственную интуицию;
- г) опираться на психологические идеи, проверенные на личном опыте.

19. Когда неприятные переживания по поводу неудачи или каких-то событий в прошлом усиливаются, я чаще всего:

- а) обсуждаю их с друзьями и знакомыми, чтобы получить поддержку и успокоиться;
- б) стараюсь отвлечься, занимаясь любимым делом, слушая музыку и т. п.;
- в) решаю все-таки разобраться до конца, чтобы в будущем знать, как надо поступать;

г) отбрасываю все свои предположения и самооправдания и тем самым успокаиваюсь, чтобы вернуться к проблеме позже.

20. Человек, отчаянно ругающий себя за низкий поступок, скорее всего:

- а) чувствует свою вину и стыдится своего поступка;
- б) имеет совесть и стремится стать лучше;
- в) переживает радость и гордость от осознания своей способности преодолевать зло в себе;
- г) хочет простить себя, чтобы впредь поступать точно так же.

Обработка результатов

Подсчитайте, сколько раз Вы выбрали ответы а, б, в, г. Если больше всего ответов а или б, то Вы — человек практического склада ума. Вы считаете, что у Вас нет глубоких психологических проблем, требующих самопознания, поэтому почти не имеете опыта самоанализа. Большинство внутренних противоречий представляется Вам следствием внешних причин и конфликтов. Поэтому наряду с успехами в практической деятельности Вы можете неожиданно претерпеть неудачи и пережить разочарования.

Подумайте, не смешиваете ли Вы жизненные ценности: острые ощущения и яркие, эмоциональные впечатления — с ощущением подлинного счастья; дружеское времяпрепровождение — с эмоциональной близостью и теплотой; успокоенность или беспечность — с равновесием духа; тревожность и мнительность — с чуткостью и чувствительностью; обмен информацией или новостями — с дружеским общением; и т.д.

Если у Вас больше ответов а, чем б, то скорее всего Вы к тому же чувствуете себя человеком, у которого все еще впереди. В таком случае используйте Ваши сильные стороны — оптимизм и непосредственность восприятия — для углубления самопознания и Вы добьетесь успеха. Помешать Вам может нерегулярность занятий, слишком жесткие и однозначные установки и оценки, прочно усвоенные в учебных заведениях или в семье. Резкое изменение официальных ценностей, норм и оценок, свойственное

периодам социальных потрясений и перемен, может провоцировать крайности в Вашем поведении: агрессивность или разочарование от потери нравственной опоры.

Если больше ответов б, то Вы способны к систематическому самопознанию, которое можете успешно сочетать с практическими делами. Вы по призванию истинный педагог. Вы достаточно зрело и ответственно смотрите на себя и на все, что происходит рядом с Вами, но Вас может подвести привычка доверять словам и авторитетам больше, чем чувствам. Вы пока не готовы принять противоречия и парадоксы человеческой психики.

Проверьте, не оторваны ли Ваши представления о себе от практики Ваших действий, не накопились ли среди них случайные и непроверенные мнения, оценки, утверждения и т.п.? Не стала ли Ваша забота о самосовершенствовании лишь желанием избежать внешних конфликтов, привычкой требовать от себя того, что ожидают (или ранее строго требовали) значимые для Вас люди?

Если больше всего ответов в, то Вы склонны к изучению психологии и вынуждены сочетать самопознание, которое постоянно отнимает большую часть свободного времени, с работой и учебой по другой специальности. Лучше все-таки заняться психологией всерьез и профессионально изучать те проблемы, которые Вас волнуют.

Вам трудно решиться на какое-то практическое действие. Вас постоянно одолевают сомнения, но зато Вы достигли многого в созерцании своего внутреннего мира и в интуитивном понимании сути человеческой психики, ее сложности, противоречивости. Чувствительность и умение замечать тончайшие движения души могут сочетаться у Вас с грубыми ошибками, конфликтами и практическим неумением строить комфортные взаимоотношения с окружающими. Самопознание — скорее Ваша судьба, чем сознательный выбор, но в перспективе Вы сможете успешно решить волнующие Вас проблемы.

Если больше всего получилось ответов г, то Вы — прирожденный психолог или психотерапевт, писатель и т.п. Во всяком случае, независимо от профессии, у Вас есть основания считать себя “знатоком человеческих душ” и

Вы полагаете, что знаете даже слишком много о человеке вообще и о себе в частности. Но эта уверенность может подвести Вас иногда в самых простых ситуациях.

6. ТЕСТ "ВЫ, СЛУЧАЙНО, НЕ ШЕРЛОК ХОЛМС?"

Наблюдательный человек по внешним приметам многое может сказать о людях. Помните, как это получалось у Шерлока Холмса? Надеемся, что этот тест поможет вам проверить, насколько вы наблюдательны.

Отметьте в каждой ситуации то, что наиболее характерно для вас.

Ситуации

1. Вы заходите в какую-то организацию:
 - а) обращаете внимание на расположение столов и стульев;
 - б) обращаете внимание на точное расположение предметов;
 - в) разглядываете, что висит на стенах.
2. Встречаясь с человеком, вы:
 - а) смотрите ему в лицо;
 - б) незаметно оглядываете его с ног до головы;
 - в) обращаете внимание лишь на отдельные черты лица.
3. Что вам запоминается из увиденного пейзажа:
 - а) цветы;
 - б) небо;
 - в) чувство, охватившее вас?
4. Когда вы утром просыпаетесь:
 - а) сразу же вспоминаете, что вам предстоит делать;
 - б) вспоминаете, что вам снилось;
 - в) анализируете то, что произошло вчера.
5. Когда вы садитесь в общественный транспорт, то:
 - а) проходите вперед, ни на кого не глядя;
 - б) разглядываете тех, кто стоит рядом;
 - в) обмениваетесь словом-другим с теми, кто стоит к вам ближе всего.
6. На улице вы:
 - а) наблюдаете за транспортом;

- б) смотрите на фасады домов;
в) наблюдаете за прохожими.
7. Вы смотрите на витрину:
а) интересуетесь лишь тем, что вам пригодится;
б) смотрите и на то, что вам в данный момент не нужно;
в) внимательно рассматриваете каждый предмет.
8. Если дома вам нужно что-то найти, то вы:
а) сосредотачиваетесь на том месте, где, как вы предполагаете, могли оставить этот предмет;
б) ищете везде;
в) просите других помочь вам.
9. Рассматривая старый групповой снимок ваших близких, друзей, вы:
а) волнуетесь;
б) вам становится смешно;
в) вы пытаетесь узнать тех, кто снят.
10. Вам предложили сыграть в азартную игру, которую вы не знаете, и вы:
а) пытаетесь научиться в нее играть;
б) отказываетесь от этой затеи через какое-то время;
в) вообще не играете.
11. Вы кого-то ждете в парке и :
а) внимательно наблюдаете за теми, кто рядом с вами;
б) читаете газету;
в) о чем-то думаете.
12. В звездную ночь вы:
а) пытаетесь разглядеть созвездия;
б) просто смотрите на небо;
в) вообще не смотрите.
13. Читая книгу, вы:
а) помечаете карандашом то место, до которого дошли;
б) оставляете закладку;
в) доверяете своей памяти.
14. О своих соседях вы помните:
а) их имя и отчество;
б) их внешность;
в) не помните ни то, ни другое.

Обработка результатов

Сопоставьте отмеченные вами пункты с ключом и суммируйте набранные баллы.

Ключ

Число баллов за вариант	Номер ситуации													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а	3	5	10	10	3	5	3	10	5	10	10	10	10	15
б	10	10	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3
в	5	3	3	5	10	10	10	3	10	3	3	3	3	5

Диагноз и консультация

Сумма от 100 до 150 баллов: бесспорно, вы чрезвычайно наблюдательны. Вместе с тем вы способны анализировать и самого себя, свои поступки.

От 75 до 99 баллов: у вас достаточно развита наблюдательность, но все же вас иногда подводит предубежденность.

От 45 до 74 баллов: вас не слишком интересует то, что скрывается за внешностью, манерой поведения людей, хотя в общении у вас не возникает сколько-нибудь серьезных проблем.

Менее 45 баллов: вас абсолютно не интересуют сокровенные мысли тех, кто рядом с вами. Вы слишком заняты, вам некогда анализировать даже собственные поступки, не то что чужие. Вы не обидитесь если вас будут считать эгоистом?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Труд того, кто на пути истины
обучил тебя
хотя бы одной букве,
нельзя оплатить всеми
сокровищами казны.

Алишер Навои.

Издавна известна закономерность: во всякой книге, даже и тысячелистной, всегда содержится меньше того, что могло бы содержаться. Но известно и другое: умный всегда поймет больше того, что написано на страницах.

Умному, творческому человеку присуща способность размышлять. Не умеющий размышлять и учиться деловым человеком не станет.

Основатель Вильсоновского колледжа Т. Эдвардс говорил: "Великая цель образования состоит скорее в дисциплине ума, чем в загромождении его различными знаниями, в тренировке ума для решения самостоятельных задач, чем в заполнении его тем, что накоплено другими".

Но все в нашей жизни поучительно. Смотри — узнаешь, спрашивай, слушай — поймешь. Ни лишних знаний, ни лишних умений не бывает.

Г. Форд предупреждал деловых людей: "Человек, слишком много работающий, тупеет. Слишком много развлекающийся — тоже! Следует придерживаться середины".

Если вам точно известно, что вы хотите узнать, понять, выяснить, жить вам будет намного интереснее: появятся новые цели, к которым надо будет стремиться.

И последнее — притча для мыслящих.

Стоит человек и не может решить, куда идти, напра-
во или налево. Ему говорят:

- Ступай налево!
- Почему? — спрашивает он.
- Иди! И пройдешь половину пути!
- Нет, я лучше подумаю еще.
- Думай! Но будешь стоять — вообще никуда не при-
дешь!

Так в добрый же путь!

- ¹ Ломов
- психологии. —
- ² Психоло
- Ярошевского.
- ³ Лисина
- Педагогика, 198
- ⁴ Рубиншт
- С. 374.
- ⁵ Руденски
- НГАЭиУ, 1996. —
- ⁶ Гурней Б.
- ⁷ Цит. по: С
- СПб.: Невский пр
- ⁸ Словарь с
- 1959. — Т. 1.
- ⁹ Психология
- ¹⁰ Рубинштей
- ¹¹ Ершов П. М.
- Искусство, 1972.
- ¹² Психология
- ¹³ Ожегов С.
- 1989. — С. 516.
- ¹⁴ Шепель В. М.
- Культура и спорт;
- ¹⁵ Имидж лиде
- 1994. — С. 117—12
- ¹⁶ Шепель В. М.
- ¹⁷ Почепцов Г. Г.
- и бизнесменов. — К
- ¹⁸ Жмыриков А.
- эффективного провед
- 1995. — С. 43—44.
- ¹⁹ Браун Л. Имид
- ²⁰ Криксунова И.
- ²¹ Айви А. Лицом
- ²² Шостром Э.
- Минск: Полифакт, 199

ПРИМЕЧАНИЯ

¹Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы в психологии. — М.: Наука, 1984. — С. 253.

²Психология: Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. — М., 1990. — С. 244.

³Лисина М.И. Проблемы онтогенеза общения. — М.: Педагогика, 1986. — С. 9.

⁴Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. — М., 1973. — С. 374.

⁵Руденский Е.В. Социальная психология, — Новосибирск: НГАЭиУ, 1996. — С. 42.

⁶Гурней Б. Введение в науку управления. — М.: Прогресс, 1969.

⁷Цит. по: Семенова А. Н. Дорога к храму — дорога к здоровью. — СПб.: Невский проспект, 1998. — С. 41—42.

⁸Словарь современного русского литературного языка. — М., 1959. — Т.1.

⁹Психология: Словарь.

¹⁰Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. — М., 1946.

¹¹Ершов П.М. Режиссура как практическая психология. — М.: Искусство, 1972.

¹²Психология: Словарь. — С. 134.

¹³Ожегов С.И. Словарь русского языка. — М.: Русский язык, 1989. — С. 516.

¹⁴Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. — М.: Культура и спорт; ЮНИТИ, 1994.

¹⁵Имидж лидера: Психологическое пособие для политиков. — М., 1994. — С. 117—121.

¹⁶Шепель В.М. Имиджелогия. — С. 32.

¹⁷Почепцов Г.Г. Имидж-мейкер: Паблик рилейшнз для политиков и бизнесменов. — Киев, 1995. — С. 135—150.

¹⁸Жмыриков А.Н. Как победить на выборах: Психотехника эффективного проведения избирательной кампании. — Обнинск: Титул, 1995. — С. 43—44.

¹⁹Браун Л. Имидж — путь к успеху. — СПб.: Питер Пресс, 1996.

²⁰Криксунова И. Создай свой имидж. — СПб.: Лань, 1997. — С. 16.

²¹Айви А. Лицом к лицу. — Новосибирск: Экор, 1995. — С. 40—41.

²²Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — Минск: Полифакт, 1992. — С. 11.

- ²³Там же. — С. 23—24.
- ²⁴Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. — С. 20—22.
- ²⁵Таранов П.С. Секреты поведения людей. — Симферополь: Таврия, 1995. — С. 84—86.
- ²⁶Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха. — Екатеринбург: АРД-Лтд, 1996. — С. 106.
- ²⁷Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: Мимика, жест, движение. — М.: "Интерэксперт", 1996. — С. 19.
- ²⁸Фаст Дж. Язык тела. — М.: Вече; Персей-АСТ, 1995. — С. 192.
- ²⁹Пиз А. Язык телодвижений. — Новгород: Ай Кью, 1992. — С. 6.
- ³⁰Энкельман Н. Преуспевать с радостью. — М.: Экономика, 1993. — С. 200.
- ³¹Аткинсон В. Сила мысли. — М.: Келвори, 1995. — С. 19.
- ³²Там же. — С. 69.
- ³³Бессер-Зигмунд К. Магические слова. — СПб.: Питер Пресс, 1996. — С. 17.

- 1.
- 1998.
- 2.
- нику: Тео
3. А
- методичес
4. А
- СКЦ, 1995
5. А
- Новосибирс
6. Ав
- гия стресса.
7. Ай
- приемов и на
8. Ат
9. Бра
- 1996.
10. Влас
- 1994.
11. Вудж
12. Вудж
- Дело, 1991.
13. Гласс
14. Девян
- НИНХ, 1994.
15. Джей
- ния положитель
16. Доценк
- мы и защита. —
17. Доэл М
- Аспект-Пресс, 19
18. Зайверт
19. Зигерт
- номика, 1990.
20. Имидж
- Под ред. Е.Г. Егор
21. Жмырико

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аверченко Л. К.* Личностный рост. — Новосибирск: СибАГС, 1998.
2. *Аверченко Л.К.* Психология в помощь банковскому работнику: Теория и практика. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.
3. *Аверченко Л.К.* Психологические этюды о стрессе: Учебно-методическое пособие. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.
4. *Аверченко Л.К.* Психология управления. — Новосибирск: СКЦ, 1995.
5. *Аверченко Л.К.* Практикум по психологии управления. — Новосибирск: СибАГС, 1996.
6. *Аверченко Л., Аверченко Я., Антилогова Л.* Этика и психология стресса. — Омск: Интеллектика, 1995.
7. *Айви А.* Лицом к лицу: Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. — Новосибирск: ЭКОР, 1995.
8. *Атватер И.* Я вас слушаю. — М.: Экономика, 1984.
9. *Браун Л.* Имидж — путь к успеху. — СПб.: Питер Пресс, 1996.
10. *Власова Н.М.* ... И проснешься боссом. — Новосибирск: Экор, 1994.
11. *Вуджек Т.* Тренировка ума. — СПб.: Питер Пресс, 1996.
12. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
13. *Гласс Л.* Вредные люди. — СПб.: Питер Пресс, 1997.
14. *Девять уроков психолога Л.К. Аверченко* — Новосибирск: НИИХ, 1994.
15. *Джеймс Д.* Эффективный самомаркетинг: Искусство создания положительного образа. — М.: Филинь, 1998.
16. *Доценко Е.Л.* Психология манипуляций: Феномены, механизмы и защита. — М.: ЧеРо; Изд-во МГУ, 1997.
17. *Доэл М., Шадлоу С.* Практика социальной работы. — М.: Аспект-Пресс, 1995.
18. *Зайверт Л.* Ваше время в ваших руках. — М.: Прогресс, 1991.
19. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
20. *Имидж лидера: Психологическое пособие для политиков /* Под ред. Е.Г. Егоровой-Гантман. — М., 1994.
21. *Жмыриков В.Ю.* Как победить на выборах. — Обнинск, 1995.

22. *Каган М.С.* Мир общения. — М.: Наука, 1988.
23. *Козлов Н.И.* Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день. — М.: Новая школа, 1993.
24. *Кричевский Р.Л.* Если Вы — руководитель. — М.: Дело, 1993.
25. *Кузин Ф.А.* Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995.
26. *Курбатов В.И.* Стратегия делового успеха: Учебное пособие для студентов вузов. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
27. *Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха: Для высшего управленческого персонала; Учебное пособие / Сост. Р.Р. Кашапов.* — Екатеринбург: АРД-Лтд, 1996.
28. *Ладанов И.Д.* Практический менеджер. — М.: Элник, 1992.
29. *Лисина М.И.* Проблемы онтогенеза общения. — М.: Педагогика, 1986.
30. *Литвак М.Е.* Если хочешь быть счастливым. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
31. *Миникес В.И.* Деловое общение. — Новосибирск, 1994.
32. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы. — М.: Прогресс, 1987.
33. *Панасюк А.Ю.* А что у него в подсознании? — М.: Дело, 1996.
34. *Панасюк А.Ю.* Управленческое общение. — М.: Экономика, 1990.
35. *Познание и общение.* — М.: Наука, 1988.
36. *Пиз А.* Язык телодвижений. — Новгород: Ай Кью, 1992.
37. *Психология. Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ерошевского.* — М.: Политиздат, 1990.
38. *Почецов Г.* Имиджмейкер. — Киев: Рекл. аг-во Губерникова, 1995.
39. *Психология управления: Курс лекций.* — Новосибирск: НГАЭиУ, 1996.
40. *Рюкле Х.* Ваше тайное оружие в общении: Мимика, жест, движение. — М.: Интерэксперт, 1996.
41. *Руденский Е.В.* Социальная психология. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1996.
42. *Столяренко Л.Д.* Основы психологии. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.
43. *Таранов П.С.* Золотая книга руководителя. — М.: Фаир Гранд, 1996.
44. *Тарасов В.К.* Персонал-технология. — Л: Машиностроение, 1989.
45. *Уайтсайд.* О чем говорят лица. — СПб: Питер Пресс, 1996.
46. *Фаст Д.* Язык тела: Как понять иностранца без слов. — М.: Вече; Персей; АСТ, 1995.
47. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992.
48. *Чечулин А.А.* Мир общения: Социально-психологический аспект. — Новосибирск: Сибирский хронограф, 1993.

49. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: Психология бизнеса. — М.: Прогресс; Прогресс-интер, 1993.

50. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.

51. Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. — М.: Культура и спорт; ЮНИТИ, 1994.

52. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — Минск: Полифакт, 1992.

53. Щебетенко А.И. Тесты для делового человека и для всех. — Пермь: Алгос-Пресс, 1995.

54. Энкельман Н. Преуспевать с радостью. — М.: Интерэксперт; Экономика, 1993.

55. Эрнест О. Слово предоставлено Вам. — М., 1988.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Социология и психология управления в помощь социальному работнику.
2. Имидж социального работника.
3. Личность как объект управления.
4. Технология невербального общения.
6. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений.
7. Технология воздействия на личность в процессе общения.
8. Технология самоменеджмента.
9. Психология стресса.
10. Технология личного ортобиоза.
12. Психолого-педагогическая культура руководителя.
13. Самовоспитание и самосовершенствование руководителя.
14. Методы психологической защиты.
16. Психологическая структура совещаний.
17. Методы принятия группового решения.
18. Технология индивидуальной работы с людьми.
19. Коммуникации в социальной работе.
20. Имидж деловой женщины.
21. Мотивация социального работника.
22. Технология карьеры.
23. Как проводить деловые беседы.
24. Функции самоменеджмента.
25. Рациональное ведение телефонных переговоров.
26. Техника "прочтения" экспрессивного поведения человека.
27. Управление рабочим временем руководителя.
29. Психологические факторы профессиональной адаптации.

30. Техника разрешения конфликтов.
31. Психодиагностика и ее роль в изучении личности.
32. Управленческая этика социального работника.
33. Коммуникативные качества социального работника.
34. Техника приема посетителей.

ТЕМЫ ДИПЛОМНЫХ РАБОТ

1. Коммуникативные качества социального работника.
2. Психология делового общения.
3. Имидж как средство делового общения.
4. Психологическая культура общения социального работника.
5. Психотехнологии делового общения.
6. Личностный рост социального работника как способ оптимизации делового общения.
7. Саморегуляция социального работника.
8. Технология разрешения межличностных конфликтов.
9. Переговоры как способ разрешения конфликтов.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Агрессивность — враждебность; особенность характера, проявляющаяся в стремлении причинять неприятности, нападать, наносить вред другим людям и окружающему миру.

Адаптация — приспособление организма (физиологическая адаптация) или личности (психологическая адаптация) к изменению условий среды. Если речь идет о новых межличностных отношениях, говорят о социально-психологической адаптации.

Астения — нервно-психическая слабость, проявляющаяся в повышенной утомляемости и истощаемости, снижении порога чувствительности, крайней неустойчивости настроения, нарушении сна. Возникает в результате различных заболеваний, при чрезмерных умственных и физических напряжениях, при длительных отрицательных переживаниях и конфликтах.

Аутизм — болезненное состояние психики, характеризующееся сосредоточенностью человека на своих переживаниях, уходом от реального внешнего мира.

Аутотренинг — комплекс специальных упражнений, основанных на саморегуляции поведения и самовнушении. Используется для управления собственными психическими состояниями и поведением.

Главное правило эффективности: "Нельзя сделать все сразу и все хорошо!". Установите приоритеты и начинайте всегда с самого главного.

Гомеостаз — поддержание постоянства различных физиологических параметров организма.

Депрессивное состояние — аффективное состояние, характеризующееся отрицательным эмоциональным фоном, изменением мотивационной сферы когнитивных представлений и общей пассивностью. Субъективно человек испытывает прежде всего тяжелые, мучительные эмоции и переживания — подавленность, тоску, отчаяние.

Защитные механизмы — совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм и неприятных переживаний, стремясь вместе с тем сохранить в целостности образ своего "Я".

Игровая терапия — метод психотерапевтического воздействия на детей и взрослых с использованием игры. В основе различных методик использования этой терапии лежит признание того, что игра оказывает сильное влияние на развитие личности.

Инсайт — озарение, догадка. Внезапное, неожиданное для самого человека нахождение решения какой-либо задачи, над которой он долго и безуспешно думал и трудился.

Интроверсия — обращенность сознания и интересов человека на самого себя, психологическая погруженность в свой внутренний мир, поглощенность собственными переживаниями и проблемами. Является одной из базовых черт личности и обычно сопровождается ослаблением внимания человека к тому, что происходит вокруг него, в том числе к людям.

Катарсис — эмоциональное потрясение, испытываемое человеком под воздействием на него произведений искусств и способное привести к тому, что он освобождается от неприятных переживаний и мыслей и добивается внутреннего очищения.

Команда — коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации или ее структурном подразделении (если речь идет о команде подразделения). Команда — это социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, чем официальные, а действительная роль и влияние конкретной личности не совпадать с ее формальным статусом. Управленческая команда выступает одновременно и как “мозг”, и как “мотор” организации, как важнейший инструмент программно-целевого планирования и стратегического управления. Иногда менеджеры в (малом и среднем бизнесе) используют это понятие для характеристики всего коллектива, подчеркивая таким образом высокий уровень сплочения сотрудников, их приверженность ценностям организации, их понимание взаимосвязи собственного благополучия и процветания фирмы.

Лидер — член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение ее членов; работник, доминирующий в группе при решении задач определенного класса.

Личное достоинство — самосознание личностью социального значения своих моральных и деловых качеств, своего положения (статуса) в группе (команде), в обществе.

Морально-психологический климат — устойчивое эмоционально-нравственное состояние группы (команды), в котором отражаются настроения людей, их групповое мнение, отношения друг к другу и к важнейшим материальным и духовным ценностям, к целям развития группы (команды).

Мотив — побудительный момент, управляющий нашими поступками. Отсюда следует, что важно понимать и сознательно усиливать мотивы.

Профессиональная честь — неукоснительное соблюдение профессионального долга, нравственных норм делового сотрудничества.

Психогигиена — часть общей гигиены, призванная сохранять и укреплять нервно-психическое здоровье человека. Тесно связана с психопрофилактикой.

Психодиагностика — теория и практика оценки психологических свойств, процессов и состояний человека при помощи научно проверенных методов, позволяющих получать достоверную информацию.

Психокоррекция — целенаправленное изменение психологии или поведения здорового человека, нуждающегося в психологической помощи, оказываемой психологическим воздействием на него.

Релаксация — физиологическое состояние покоя, расслабленности при отходе ко сну и т.д., а также полное или частичное расслабление, наступающее в результате произвольных усилий типа аутотренинга и других приемов.

Самоактуализация — стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

Самораскрытие — передача достоверной информации о собственной личности другим людям.

Социальная установка — отношение человека к людям, социальным событиям, фактам и многому другому, что для него значимо. Включает в себя три компонента такого отношения: когнитивный (знания об объекте), эмоциональный (чувства, которые вызывает) и поведенческий (действия, которые порождает).

Социально-психологический тренинг — теория и практика группового психокоррекционного или психотерапевтического воздействия на людей, рассчитанного на избавление их от каких-либо проблем психологического характера, изменение поведения или улучшение состояния здоровья.

Технология гуманитарная — практическое использование систематизированного гуманитарного знания в целях обеспечения направленного воздействия на личности, улучшения ее предметно-вещественной, социальной и природной среды.

Трансцендентальный — выходящий за границы обычного сознания и достигающий уровня “чистого сознания”, освобожденного от всякой связи как с внешней так и с внутренней реальностью.

Убеждение — процесс и результат обретения человеком уверенности в правильности собственных суждений и выводов, подтверждаемый им самими ссылками на соответствующие факты и аргументы.

Уровень притязаний личности — стремление к достижению целей той сложности, на которую человек считает себя способным. Может быть адекватным возможностям индивидуума и неадекватным.

Фрустрация — психологическая реакция, обусловленная разочарованием, неудачными попытками достичь какой-либо цели и т.д.

Ценностные ориентации — социально-психологическое понятие, с помощью которого выявляется личностный смысл определенных материальных и духовных явлений.

Экспектации — система ожиданий от индивида или требований к нему относительно исполнения им социальных ролей; представляют собой разновидность социальных санкций, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в группе.

Экспрессия — выразительность, сила проявления чувств, переживаний.

Эмпатия — постижение эмоциональных состояний другого человека в форме сопереживания, сочувствия; умение поставить себя на место другого.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
-----------------------	----------

Глава 1

ПРИРОДА ОБЩЕНИЯ	5
------------------------------	----------

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕНИЯ. КОММУНИКАТИВНАЯ ПРОФЕССИОГРАММА	—
1.2. СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ	8
1.3. МЕХАНИЗМЫ И ПРИНЦИПЫ ОБЩЕНИЯ	10
1.4. ПРАКТИКУМ “КТО Я?”	12

Глава 2

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ	16
--	-----------

2.1. СТРАТЕГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ	—
2.2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ	19
2.3. ФЕНОМЕНЫ КОНТАКТОВ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ	34
2.4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	38

Глава 3

САМОМЕНЕДЖМЕНТ	43
-----------------------------	-----------

3.1. САМОПОЗНАНИЕ	—
3.2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СВОЕГО БУДУЩЕГО	46
3.3. КАК ВЫ ГОВОРИТЕ?	49
3.4. АВТОПОРТРЕТ	55
3.5. ОБЩЕНИЕ С СОБОЙ КАК СПОСОБ ВЫХОДА ИЗ “КРИТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ”	63
3.6. ВРЕМЯ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ	65
3.7. СТИМУЛЯЦИЯ МОТИВАЦИЙ	70

3.8. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ “ПРОФИЛАКТИКА СТРЕССА”	81
--	----

Глава 4

ИМИДЖ КАК СРЕДСТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	108
4.1. ПРИРОДА ИМИДЖА	—
4.2. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ИМИДЖА	115
4.3. ПРАКТИКУМ “ САМООЦЕНКА”	122

Глава 5

МИКРОТЕХНИКИ ОБЩЕНИЯ	130
5.1. МИКРОТЕХНИКА “ВНИМАТЕЛЬНОЕ ВЫСЛУШИВАНИЕ”	—
5.2. ОБЩЕНИЕ С ПОСЕТИТЕЛЕМ	133
5.3. МИКРОТЕХНИКА МАНИПУЛИРОВА- НИЯ.....	142
5.4. МИКРОТЕХНИКА “ЯЗЫК ЖЕСТОВ”	157
5.5. МИКРОТЕХНИКА СТРОУКСОВ	166
5.6. МИКРОТЕХНИКА МОДЕЛИРОВАНИЯ МЫСЛИ.....	172
5.8. КОММУНИКАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ	173

Глава 6

АУТОДИАГНОСТИКА	182
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	203
ПРИМЕЧАНИЯ	205
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	207
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ	210
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	212

36-80

81

108

115

122

130

133

142

157

166

172

173

182

203

205

207

210

212



17p 22

ISBN 5-86225-695-4



9 785862 256956

